



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES

Curso de Psicologia

**RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
EXPRESSÃO DE COMPORTAMENTOS PROATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DO SETOR ELÉTRICO**

JOHANA THAISE ALENCAR PEREIRA

**BRASÍLIA
Dezembro/2008**

JOHANA THAISE ALENCAR PEREIRA

**RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
EXPRESSÃO DE COMPORTAMENTOS PROATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DO SETOR ELÉTRICO**

**Monografia apresentada a Faculdade de Ciência da
Educação e Saúde (FACES), do Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB), com vistas a obtenção do grau de
psicólogo**

Professora Orientadora: Heila Veiga.

**BRASÍLIA
Dezembro/2008**



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES

Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof.^a Msc. Heila Magali da Silva Veiga

Prof.^o Msc. Antonio Isidro Filho

Prof.^o Msc. Frederico Guilherme Campo Abreu

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA
Dezembro/2008

Àqueles que foram determinantes e condicionantes ao meu sucesso.

Chegar até aqui só se fez possível pela inspiração e incentivo da minha mãe. Pelo investimento e confiança do meu pai. E por todo amor e carinho do meu noivo.

AGRADECIMENTOS

MESTRE

A minha orientadora e mestre Prof.^a Heila Veiga, com quem pude ter o privilégio de aprender muito e ter a sensação de estar mais próxima dos meus objetivos profissionais, durante a execução deste trabalho e ao longo do curso. A essa convivência repleta de aprendizados devo os resultados alcançados até aqui. Agradeço imensamente por toda atenção, postura, dedicação, profissionalismo e também por crer no meu potencial, me motivando a empregar sempre o melhor.

PESSOAS

Agradecer nesse momento é uma pequena forma de tentar retribuir às pessoas que participaram, direta ou indiretamente da concretização deste sonho: o curso de graduação em psicologia. Por isso, não poderia deixar de lembrar do mérito que cada uma dessas pessoas possuiu nesse trajeto.

Agradeço infinitamente aos meus pais, **Eraldo e Marlene** que apesar das dificuldades encontraram forças para tornar possível a minha graduação. Transformaram todos os empecilhos em realidade, alegrias e orgulho. Sem seus encorajamentos, inspiração, dedicação e investimentos nada seria possível. Obrigada por acreditar em mim! Espero poder nunca decepcioná-los.

Ao meu noivo, **Bruno**, obrigada por estar incondicionalmente presente em todos os momentos da minha vida. Cada um dos objetivos traçados para o futuro se deve a sua presença e a tudo que planejamos juntos. Sem falar que sua ajuda para realização desse trabalho foi fundamental. Muito obrigada por estar comigo!

Agradeço a minha irmã Lorena, e a minha família como um todo, que participaram diretamente ou como forma de torcida para que tudo desse certo. Sei que estiveram comigo muitas vezes em pensamento.

Aos amigos que conquistei ao longo do curso. Obrigada pela companhia e pelas trocas de aprendizagem. Agradeço ainda a todos os mestres e professores com quem tive a honra de conviver e tirar lições que carregarei não somente para a profissão que escolher como também para a vida.

Por fim, agradeço a **Deus** por me guiar em cada momento e propiciar que eu pudesse concluir um trabalho tão intenso. Obrigada Senhor!!!

RESUMO

Com as conseqüentes mutações sofridas pelas organizações no turbulento mundo do trabalho, estas passaram a se interessar gradativamente mais pelas inúmeras variáveis que impactam no desempenho dos trabalhadores, bem como os motivos que os levam a permanecer nesta e não em outra organização. Visualizando tais variáveis, acredita-se que atualmente vêm sendo uma constante falar em comprometimento e na presença de proatividade como indicadores do profissional adequado à dinâmica atual do mercado. Verificar a existência de relações entre Comprometimento Organizacional e emissão de Comportamentos Proativo, é o objetivo deste trabalho. Para tanto, fez-se uso da metodologia de pesquisa de campo aplicada em uma agência reguladora dos serviços de energia elétrica do setor público, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Os dados foram obtidos a partir de dois de seus setores a saber, Superintendência de Mediação Administrativa – SMA e Superintendência de Gestão da Informação – SGI, ambas comportam duas realidades distintas de contratação: Terceirizados e Servidores Públicos. Distribuiu-se um total 130 questionários, número igual à quantidade de profissionais nos setores estudados. Deste total pôde-se contar com uma amostra válida de 107 respondentes, excluídos aqueles que não consentiram participação ou responderam de modo aleatório, indicado pela quantidade de respostas idênticas a todos os itens. Para realizar a pesquisa o questionário estruturado em de três partes, em que a primeira apresenta escalas de comprometimento organizacional adaptado por Siqueira em 2001 para a realidade brasileira; a segunda parte adotou o instrumento proposto por Kamia e Porto no ano de 2007 para medir o comportamento proativo dentro das organizações; na terceira consta a coleta de dados demográficos da população, além de termo de consentimento a participação. A partir dos resultados obtidos, visualiza-se que o comprometimento de maior expressão foi o afetivo, seguido do calculativo e normativo e que existem correlações positivas entre estes componentes. Percebem-se ainda diferenças estatisticamente significativa entre a natureza de contratação (servidor publico e terceirizado) e o tipo de comprometimento afetivo e calculativo. Verificaram-se ainda correlações positivas entre comprometimento afetivo e normativo comparadas ao comportamento proativo, porém pode-se ainda presumir que outras variáveis podem exercer concomitantemente influência sobre as variáveis estudadas.

Palavras-Chaves: Comprometimento Organizacional; Componentes do Comprometimento; Comportamento Proativo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos itens das escalas de comprometimento organizacional -----	31
Tabela 02: Valor de média e significado -----	48
Tabela 03 – Escores Médios do componente Comprometimento Calculativo -----	49
Tabela 04 – Escores Médios do componente Comprometimento Afetivo -----	50
Tabela 05 – Escores Médios do componente Comprometimento Normativo -----	50
Tabela 06 – Escores Médios do Comportamento Proativo -----	51
Tabela 07 – Correlação entre comprometimento e comportamento proativo -----	53
Tabela 08 – Comparação entre proatividade em razão do tempo de serviço -----	54
Tabela 09 – Comparação entre médias em função da natureza de contratação -----	55
Tabela 10 – Tabela de significância de comparação entre média de comprometimento em função da natureza de contratação -----	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação entre proatividade em razão do tempo de serviço -----	51
--	----

SUMÁRIO

RESUMO	vi
LISTA DE TABELAS	vii
INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO 1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	12
CAPÍTULO 2 – COMPROMETIMENTO.....	16
2.1 DEFINIÇÃO	16
2.2 COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3 ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQÜENTES	26
2.4 FOCO DE TRABALHO: ORGANIZAÇÃO, CARREIRA E SINDICATO.....	29
2.5 MEDIDAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	32
CAPÍTULO 3 – COMPORTAMENTO PROATIVO.....	35
3.1 CONSTRUÇÃO DO CONCEITO	35
3.2 MEDIDAS NO BRASIL	40
CAPÍTULO 4 – RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO PROATIVO	42
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA	44
5.1 TIPO DE PESQUISA	44
5.2 ORGANIZAÇÃO	45
5.3 AMOSTRA	46
5.4 INSTRUMENTOS	48
5.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	49
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO	61
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	72
ANEXO	76

O atendimento às novas exigências do mercado de trabalho, caracterizado, por transformações sociais e tecnológicas, exige que empresas, órgãos do governo, entre outras instituições que compõe o sistema produtivo, desenvolvam estratégias de atualização continuada para se manterem no competitivo e excludente mundo das organizações. Para tanto, necessitam de um contingente de profissionais comprometidos, dispostos a colaborar para o alcance de metas. Cresce também o interesse pela proatividade. Empresas passam a desejar profissionais que não se limitem a realizar somente aquilo que lhe foi prescrito formalmente.

Nesse contexto, contar com um rico quadro de pessoal, conhecendo os níveis de comprometimento e observando a expressão de comportamentos desejáveis, como a proatividade pode ser uma das alavancas para o sucesso dos negócios. No entanto, não foram encontradas pesquisas anteriores que estudem essas duas variáveis em conjunto.

Os motivos determinantes à emissão de comportamentos proativos e fatores que condicionam trabalhadores a se manterem em suas organizações são de interesse deste trabalho, que pretende desenvolver o tema ao longo de explanações subseqüentes. De modo amplo entende-se por comprometimento organizacional o nível e o tipo de elo que um profissional estabelece com sua organização, motivando-o a empregar algo de si em prol da mesma, incluso também os pretextos de que se valem para permanecer na instituição. Já o comportamento proativo, em linhas gerais, pode ser compreendido como um conjunto de atribuições em que um trabalhador toma para si por livre vontade. Este traduz séries de comportamentos que transpõem os prescritos formalmente, sendo capazes antecipar e solucionar problemas em favor da organização, com visão de médio e longo prazo. As definições dos problemas estudados se ligam no sentido de que ambas ligam-se às metas da organização, perpassam pela noção de estabelecimento de vínculos institucionais e angariam benefícios a mesma.

Estudos anteriores como os realizados por Larson e Fukami (1990, citados por Medeiros e Enders, 1998) ou Rego e Souto (2004), reportam que altos níveis de comprometimento organizacional se traduzem em resultados positivos para as organizações, assim como é desejável por gestores que seus empregados sejam capazes de superar aquilo que lhe foi expresso como competência inicial.

Estudar relações existentes entre as dimensões do comprometimento organizacional e emissão de comportamentos proativos, sob essa questão configura-se o objetivo geral deste trabalho. Foram definidos como objetivos específicos:

- Verificar qual dos componentes do comprometimento apresenta maior média dentro do universo estudado;
- Verificar o grau de proatividade dos trabalhadores da instituição pesquisada;
- Verificar se há distinção nos níveis de comprometimento e proatividade em função da natureza de contratação (Terceirizados e Servidores Públicos);
- Verificar se os dados demográficos (Sexo, Estado Civil, Cargo, Tempo de Serviço ou Escolaridade), podem configurar relação com as variáveis do comprometimento ou a expressão de comportamentos proativos.

A fim de refletir sobre as proposições a serem desenvolvidas, o presente trabalho está estruturado em capítulos e tópicos seguidos de desenvolvimento que abarquem o tema. O primeiro capítulo dedica cuidados à conceituação do comportamento organizacional, como é percebido dentro das organizações e a que ramos de estudo são compelidas influências.

O capítulo 2 tenciona a respeito do comprometimento organizacional definindo-o e desmembrando seus componentes – Afetivo, Calculativo, Normativo e modelo de conceituação de três componentes. Apresenta seus antecedentes, correlatos e conseqüentes, afora estudos no Brasil a respeito do tema, encerrando com a descrição do instrumento aplicado em pesquisa. O

capítulo 3 trata do comportamento proativo. Cuida de sua definição, apesar da escassez de literatura na nossa língua, e descrição da busca por medidas validadas para a realidade brasileira. No capítulo 4 a pretensão é explanar sobre as relações entre comprometimento e comportamento proativo.

Os capítulos posteriores são referentes à metodologia, aos resultados, à discussão e por fim a conclusão. Ao finalizar, puderam-se incluir todas as referências e o instrumento utilizado na pesquisa, anexo.

CAPITULO 1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Não cessam, entre pesquisadores do âmbito organizacional, investigações acerca das relações passíveis de sucesso entre empregados, grupos e empresa. Demanda essa que emerge das próprias organizações, pois reconhecem atualmente que, primeiro, sua inserção e, segundo, alcance da primazia no competitivo mundo das organizações dependem, em maior ou menor grau, do patrimônio intelectual humano que possuem.

Configura-se a mudança como um exercício contínuo para a maioria dos executivos. Administrar hoje, comumente pode ser compelido a longos períodos de mudança, interposto por curtos períodos de estabilidade. Profissionais precisam aprender a lidar com essa imprevisibilidade, fazendo uso da flexibilidade e criatividade. O estudo do comportamento organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para se entender o mundo profissional e suas contínuas modificações. Contudo, é perceptível que a própria construção das bases do comportamento organizacional é dinâmica e determinada por bases teóricas e práticas, são compelidas influências mútuas, significa dizer que a teoria fornece sustentabilidade as práticas organizacionais e a partir da prática fornece auxílio na construção do conceito.

Robbins (2002) refere-se ao comportamento organizacional como um amplo campo de investigação sobre como indivíduos, grupos ou a própria instituição exercem influência no ambiente organizacional. O Comportamento Organizacional busca entender as habilidades humanas e o estudo deste fenômeno tem como finalidade propor melhorias às organizações. Wagner e Hollenbeck (2000) ultrapassam essa definição, pois para esses autores comportamento organizacional é um tema que visa não somente identificar e entender comportamento dos homens, mas também explicar, prever e até mesmo modificar suas formas de proceder todos como construtos dentro do contexto das organizações. Acrescenta que é indispensável abranger

os estudos nos elos individuais, enquanto membros de grupos e organizações, além dessas próprias unidades sendo estudadas como grupo e organização, focando aí no conjunto de reações observáveis.

Robbins (2002) estuda sistematicamente os determinantes do comportamento nas organizações, aplicando o conhecimento obtido sobre os mesmos visando a produção de eficácia no trabalho, pode-se dizer que se preocupa com o que os profissionais fazem e como afetam através de suas ações o desempenho das empresas. Já Wagner e Hollenbeck (2000) focam esforços na análises desses comportamentos pretendendo sua predição, compreensão e modificação. Ambos conceitos referem-se ao comportamento em três níveis: individual, grupal e estrutural. Entende-se que as organizações são “sistemas multiníveis”, os quais as superfícies paralelas desses níveis estabelecem relação de comunicação e reciprocidade, isto é, qualquer acontecimento organizacional é visto como afetado por processos que ocorrem em cada nível.

Cada nível se apóia em abordagens e teorias específicas. O comportamento macroorganizacional, referindo-se à perspectiva organizacional como um todo, são as organizações propriamente ditas e derivam da economia, da sociologia estrutural, da antropologia e da ciência política; o comportamento mesoorganizacional, que se refere ao nível dos grupos, derivada da sociologia interacionista e da psicologia social e ainda no nível individual, o comportamento microorganizacional deriva da psicologia (Wagner & Hollenbeck, 2000).

Robbins (2002) considera que no nível organizacional macro estão relacionados temas como cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho. Sua origem tem base nas teorias antropológicas e de políticas sociais. A primeira, por se caracterizar pelo estudo das sociedades onde trabalhos sobre cultura e ambientes, por exemplo, inspiram trabalhos no Sistema Organizacional. A segunda, apresenta alguns pontos específicos como a estruturação de conflitos,

negociações, controles, vias de poder. Sugerem formas para as políticas intra-organizacionais. Wagner e Hollenbeck (2000), complementarmente, sugerem a influência da economia e sociologia. O foco está nas respostas coletivas ou agregadas, ignorando, em muitos casos as variações individuais.

O comportamento mesoorganizacional é definido por Wagner e Hollenbeck (2000) como um domínio que faz interface entre o comportamento macro e micro, abrangendo especialmente a compreensão de comportamentos emitidos pelas pessoas que compõem equipes e grupos. Segundo Robbins (2002) receberam como contribuições temas que cingem a dinâmica inter e intra grupos, trabalho de equipe, comunicação, relações de poder, valores, mudança, atitude, tomadas de decisão, sempre se referindo a grupos, assuntos que correspondem aos domínios da psicologia social e da sociologia interacionista. As análises sobre grupos e equipes de trabalho são representadas nos modelos por interações bidirecionais.

Segundo Robbins (2002) as contribuições adquiridas acerca do nível micro organizacional: aprendizagem, motivação, personalidade, emoções, percepção, treinamento, eficácia de liderança, satisfação com o trabalho, tomada de decisão individual, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, seleção de pessoal, planejamento do trabalho, e estresse profissional deve-se à psicologia por seu cunho, pois “é a ciência que busca que busca medir, explicar, e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos”, dedicando-se à compreensão individual sobre processos da psicopedagogia, psicólogos clínicos e organizacionais mensurando e pesquisando processos de aprendizagem e personalidade, isto é, fornecem teorias sobre tais tópicos (Robbins, 2002). O foco do comportamento microorganizacional está no indivíduo, em suas percepções, intenções, reações, relacionamentos, apesar de não ser um indivíduo descontextualizado, pois são relacionáveis suas atitudes, com seu grupo de trabalho ou

com sua organização. Priorizam a busca de diferenças individuais e como elas afetam as reações das pessoas.

É possível aferir que uma perspectiva posta isolada consiste de insuficiência para o estudo do comportamento organizacional, que segundo Robbins (2002), é o resultado de uma análise das três unidades: Indivíduo, Grupo e Sistema. Os fenômenos micro estão embutidos em macro argumentos e fenômenos macro lançam-se a superfície através da relação e dinâmica dos elementos de níveis mais baixos.

O comprometimento organizacional, como exemplo, pode ser assumido por uma via de mão dupla, cabendo as empresas uma parcela de responsabilidade do nível de comprometimento de seus funcionários, no tocante à forma como são conduzidos seus processos macro e mesoorganizacionais e aos funcionários cabe a parcela de como percebem, recebem e elaboram as ações promovidas pela empresa.

Dentre as variáveis do nível micro o comprometimento merece destaque e vêm sendo largamente pesquisado. São encontrados inúmeros trabalhos que estudam tal construto. Além desse, atualmente cresce cuidados e atenções à proatividade. Nesse trabalho o interesse é investigar relações entre comprometimento e proatividade e se elementos de uma mesma categoria – no caso micro – exercem influências uma sobre a outra. Nas subdivisões do trabalho, sob estrutura de tópicos, as variáveis serão apresentadas.

CAPÍTULO 2 – COMPROMETIMENTO

A presente secção visa desdobrar o conceito de comprometimento, englobando os componentes previstos na literatura Afetivo, Calculativo e Normativo, buscando ainda evidências a cerca de correlatos, antecedentes e conseqüentes mais estudados atualmente. Brevemente, denuncia que o comprometimento pode também ter focos diferenciados da organização, como com a sua carreira e sindicato de sua categoria. Para tanto, vale-se de pesquisas e pesquisadores envolvidos à realidade brasileira.

2.1 Definição

Envolvidas em ambientes progressivamente turbulentos e inseridas em contextos competitivos globalizados, as organizações enfrentam situações que exigem soluções criativas e inovadoras. Sob essa ótica, as organizações necessitam de um capital humano comprometido e disposto a colaborar para o alcance dos seus objetivos. Assim, cada vez mais as organizações demandam o desenvolvimento de ações e políticas visando promover vínculos psicológicos entre os indivíduos e suas respectivas organizações. Segundo Spector (2005) o comprometimento organizacional tem se mostrado uma variável muito estudada nos últimos anos dado ao reconhecimento da importância desta variável para a organização. Segundo Siqueira (2001), a interiorização de objetivos propostos pela instituição, a busca pelo alcance de metas e a competitividade perpassam obrigatoriamente pelo teor de comprometimento organizacional de seus membros, isto é, dependem em algum grau de um contingente de trabalhadores que compreendam e comprem para si a missão da empresa.

Visto isso, conhecer os níveis de comprometimento dos colaboradores com a sua organização tem se mostrado uma crescente dentre os interesses de empresas e pesquisadores, mesmo porque recorrentes correlações positivas são encontradas entre comprometimento e comportamentos de trabalho. Para Rego e Souto (2004), o interesse no conceito baseia-se ainda na evidência de que dele, presença do comprometimento, resultam em diversas atitudes e comportamentos esperados e bem quistos no âmbito organizacional, como assiduidade, intenção de não abandonar a organização e não abandono injustificado efetivamente, pontualidade, atitudes positivas diante propostas de mudança, desempenho individual, atitudes de cidadania e bom desempenho organizacional. Justifica-se assim o crescente número de pesquisas com interesse em conhecer os níveis de comprometimento de seus empregados e ainda entender os motivos determinantes ao desenvolvimento desse enlace psicológico.

Após revisão de literatura, Bandeira, Marques e Veiga (2000), concluem, em linhas gerais, um entendimento que caracteriza o comprometimento como um forte vínculo que o profissional estabelece com sua organização, a ponto de empregar calorosamente algo que em si julga valioso, como sua lealdade ou energia e empenho. Ressaltam, no entanto que o termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo atitude ou orientação para a organização, que une a identificação da pessoa para com a empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (Bandeira e colaboradores, 2000).

Medeiros e Enders (1998) entendem comprometimento por de um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo para com a sua organização. Fundamentam o significado tomado em sua pesquisa ao citar o trabalho de Bastos que estabelece vários significados a palavra comprometimento. Dentre elas, o autor Bastos (1994, citado por Medeiros & Enders, 1998)

identificou o comprometimento através de um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante o mesmo autor ressaltou o comprometimento e o seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo. É assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” (p69). Segundo Bastos (1994, citado por Medeiros & Enders, 1998), comprometimento é ainda uma propensão à ação, tendência a se comportar de determinada maneira, trata-se então de um indivíduo disposto a agir.

Para Allen e Meyer (2000, citado por Rego & Souto, 2004), enquanto buscam uma definição para o tema, o comprometimento organizacional pode ser tomado como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar, é como se fossem capazes de formar um elo com a instituição suficientemente forte para impedir que o trabalhador abra mão dessa instituição e passe a buscar novas possibilidades de atuação no mercado de trabalho. Comprometimento na língua portuguesa significa “ação ou fato de comprometer-se” (Houaiss, 2001), onde se liga a idéia de obrigação da palavra compromisso e podendo assim expressar idéia de vinculação e envolvimento.

Ainda que não se tenha um conceito único, há um ponto de intersecção entre todas as definições de comprometimento: Partem da premissa que há um vínculo do indivíduo com a organização. As abordagens que tentam explicar esse vínculo diferem apenas na forma como este se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Os autores admitem que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato. No entanto essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

2.2 Componentes do Comprometimento Organizacional

2.2.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Com base na revisão literária, Siqueira (2001) conclui que uma ligação psicológica de natureza afetiva dá-se quando o indivíduo internaliza os valores da organização, toma as metas da organização como sua ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema. O elo estabelecido nesse momento emerge dos sentimentos envolvidos nessa ligação, caracterizado pelo desejo de se empenhar a favor da organização e não se visualizar fora dela.

Para Bastos e Costa (2001, citado por Borges & Medeiros, 2007) “A ligação do indivíduo com uma organização materializa-se pela introspecção por parte daquele das crenças e valores desta, de forma tal que se crie um sentimento de afeição, fazendo-o desejar permanecer ou continuar a exercer suas funções” (p62).

Borges e Medeiros (2007) se apropriam da definição dada por entenderem que o vínculo afetivo se cria a partir do entendimento da organização pelo empregado e este passa a desenvolver sentimentos para com a organização de afeto demonstrado pelo esforço que compele a ela e não desejando estar fora dela. Borges e Medeiros (2007) complementam a visão dos autores, ao afirmar que esse tipo de comprometimento transcende o sentimento de lealdade por lealdade, visto de forma passiva, pois envolve, também, um relacionamento ativo que busca melhorias para organização.

Estas ligações são representadas, no campo do comportamento organizacional, por um conceito denominado comprometimento organizacional afetivo. Vigorosa e DeCotiis e Summers (1987, citado por Siqueira, 2001) abrem fortes questionamentos à presença de dois

elementos na definição de comprometimento organizacional afetivo - (a) “intenção de se manter afiliado” (p02), isto é, não buscar por outras possibilidades existentes na amplitude de outras instituições, que não se enxerga assim ocupando outro cargo em outro emprego, pois ali se sente como parte do todo; e (b) “desejo de investir esforços no sentido de concretizar os objetivos organizacionais” (p02), entendido como a dedicação que profissionais derramam para a instituição a qual o principal intuito é ver sua empresa crescendo e atingindo suas metas com o auxílio por ele empregado.

Siqueira (2001) realiza um explanatório dessa discussão e rebate essa visão, pois entende que para esses autores a intenção do indivíduo de permanecer ligado à sua instituição, está muito próximo ao conceito de motivação e distante do comprometimento afetivo, os considera muito mais como correlato da ligação afetiva à organização do que um dos seus componentes. Explica que a motivação, em si, engloba tendências para agir na direção de objetivos pessoais e, no caso de comprometimento, as ações são dirigidas para metas emanadas do sistema como um todo. Aos profissionais cabe discursos que inclinam a entender que estes sentem orgulho, interesse ou entusiasmo com a organização e que esses sentimentos exatamente são suscitados por ela.

Há ainda, para Medeiros e colaboradores (1999, citado por Borges & Medeiros, 2007) e Medeiros (2003, citado por Borges & Medeiros, 2007) que consideram o enfoque afiliativo como um quarto componente do comprometimento, alegando que os demais componentes possuem medidas unidimensionais, reforçando que o sentimento de fazer parte da organização corresponde a um componente à parte, mas que no entanto também se trata de um sentimento emergente.

Para dar consistência, Mowday, Steers e Porter (1979, citado por Medeiros & Enders, 1998) realizaram pesquisas e ganharam grande evidência com a criação e validação do OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, instrumento empregado medir o comprometimento, afetivo. A validação do OCQ obteve um índice de consistência interna de 0,90. A partir de então

esta escala passou a ser bastante utilizada para se medir o comprometimento. No Brasil, Siqueira (1995, citado por Siqueira, 2001) desenvolveu e validou uma escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), cuja a forma mais detalhada será expressa posteriormente.

2.2.2 Comprometimento Organizacional Calculativo

Com vistas ao comprometimento, estudos sobre o assunto ganham espaço e viraram alvos de novas pesquisas. Becker (1960, citado por Medeiros & Enders, 1998), ao observar que havia outra relação do empregado com a organização, além da afetiva, conceituou em comprometimento organizacional instrumental ou *side-bets*, a disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade, mantidas pela acumulação ao longo do tempo de *side-bets*. Becker utiliza o termo *side-bets* que significa algo de valor, como tempo, esforço e dinheiro, investido por uma pessoa durante sua relação com outro objeto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse.

Entende-se que para Becker (1960, citado por Siqueira, 2001), o empregado permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída. O indivíduo, então, permanece pela relação de troca instituída na organização devido aos benefícios que julgam positivos, e conseqüentemente se dedica, pela possibilidade percebida de perda ou por não vislumbrar possibilidades de repor aquilo que ali já lhe pertence.

Segundo a avaliação de Siqueira (2001) seu desenvolvimento, ou aparecimento, pode ser atribuído a um raciocínio econômico. Parece, assim, coexistir um processo avaliativo e comparativo contínuo, cujo trabalhador faz um balanço - comparando investimentos empregados, realizações, resultados alcançados na organização *versus* custos e perdas associados à sua demissão, ou seja, seria determinante sua a ação de permanecer ou não na organização.

Sob o ponto de vista de Bastos (1993), o comprometimento nessa abordagem “seria, então, um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras” (p55). Entende que o elo estabelecido perpassa primeiramente pela realidade do mercado em sociedade e seguidamente pela realiza balancetes que averiguam perdas e ganhos, em que o mais evidente limita ações e pensamentos de abandono à instituição.

Bandeira e colaboradores (2000) concordam ao afirmar que esse modelo confere ao empregado opção por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização ou de provável queda em seu desempenho.

2.2.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Wiener (1982, citado por Borges & Medeiros, 2007) apresenta o enfoque normativo em seus trabalhos. Para o autor comprometimento é definido como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”, refere-se a tomada das normas da empresa como um instrumento condicionante a que profissionais declinem a agir em conformidade com o expressamente determinado pela instituição, como uma espécie de trilha ideal de comportamentos.

Borges e Medeiros (2007) entendem que o ponto central dessa definição, denominada de normativo-instrumental, de aceitar os valores e objetivos organizacionais por parte dos trabalhadores, configura-se através de um tipo de controle sobre as ações dos indivíduos. Para Wiener (1982, citado por Borges & Medeiros, 2007) os indivíduos que são comprometidos exibem comportamentos diferenciados de comprometimento porque aceitam e acreditam que é

certo fazê-lo. O mesmo autor diz que a visão normativa está centrada no conjunto de controles normativos existentes nas organizações, como manuais de normas e procedimentos ou códigos de ética internos.

Siqueira (2001) entende que o autor acima citado, faz referência à existência de uma forte propensão do indivíduo a guiar seus atos por valores culturais internalizados sem, muitas vezes, questionar-se quanto de racionalidade cabe em cada ação ou o quanto é razoável agir do modo prescrito. O vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos e sentimentos de obrigações e deveres morais para com a organização, é como se tivessem firmado um contrato cujas cláusulas são exorbitantes e garantam ao empregador supremacia sobre o empregado. Esse contrato garante ainda que pensamentos ou planejamentos de se retirar da empresa são acompanhados ou revestidos por sentimentos de culpa, incômodo, ingratidão, apreensão e preocupação do empregado para com a instituição. (Siqueira, 2001). Sentem que devem permanecer na organização ou no setor, mesmo que essa não seja a escolha mais vantajosa para si. Estes estão dispostos a sacrificar melhores salários ou novos benefícios desde que não pequem contra os princípios interiorizados.

Segundo Bandeira e colaboradores (2000), o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. Assim, o comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. Seu discurso está envolto em expressões com teor de não abandono à empresa, porque acreditam que não o devem fazer, ou que seria injusto não honrar com o compromisso assumido, ou ainda outras verbalizações que se caracterizem por sentimentos de obrigação e gratidão.

2.2.4 Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Todos os enfoques apresentados envolvem medidas unidimensionais do comprometimento. Para integrar as três concepções e desenvolver medidas de mensuração Allen e Meyer, (1990, citados por Medeiros & Enders, 1998) desenvolveram estudos internacionalmente conhecidos e aceitos considerando a existência de múltiplas dimensões:

1) comprometimento como um apego *affective*, ou **afetivo** com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que tratamos como **instrumental** (ou calculativo); 3) e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative* (Meyer, Allen e Smith, 1993), e que chamamos de **normativo**. caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. (Allen e Meyer 1990, citado por Medeiros & Enders, 1998, p. 71)

Segundo Siqueira (2001) os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade. São as razões para o empregado permanecer trabalhando na organização que inspiraram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que os mesmos constituem três componentes, mas não três estados. Siqueira (2001) complementa, ainda sobre os mesmos autores, que os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes como, por exemplo, uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

Para atestarem sua teoria, Meyer e Allen (1993, citados por Spector, 2005) desenvolveram dois instrumentos, um composto por 24 itens e, outro reduzido, contendo 18 indicadores. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert.

Os resultados dos estudos realizados confirmaram em parte as suposições dos dois pesquisadores. Eles verificaram que as três medidas utilizadas não se distinguiam totalmente, visto que houve superposição entre itens das medidas de comprometimento afetivo e normativo. Os autores explicaram tais resultados supondo que sentimentos de obrigação moral para com a organização e o desejo de nela permanecer sejam fortemente relacionados entre si. Entretanto, nenhuma explicação para essa forte associação foi apresentada. Quanto aos resultados obtidos sobre os antecedentes dos três componentes, foram confirmados os fatores postulados para o compromisso afetivo e calculativo, não acontecendo o mesmo para o normativo (Siqueira, 2001).

2.3 Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes

O estudo do comprometimento engloba as pesquisas relacionadas a elementos que o precedem, estão a ele atrelados ou mesmo são conseqüências da sua existência, são a que a literatura denomina de antecedentes, correlatos e conseqüentes. Esses três elementos são estudados como variáveis que influenciam ou são influenciadas pelo comprometimento em diversos estudos, inclusive no campo das profissões e carreiras. (Borges & Medeiros, 2007).

Mathieu e Zajac (1990, citados por Borges & Medeiros 2007) apontam, como antecedentes do comprometimento, as características pessoais, as relações grupo *versus* líder, as características organizacionais e os estados de percepção da função (*role states*). Já o estudo de Medeiros (2003, citados por Borges & Medeiros 2007) apresenta a abordagem das características organizacionais como antecedentes ao comprometimento dos indivíduos, em que organizações participam com fatores idealizadores do nível de comprometimento assumido por seus colaboradores.

Bandeira e colaboradores (2000), realizam um apanhado de estudos que relacionaram comprometimento com demais dimensões da área institucional em suas citações a saber: Políticas de Recursos Humanos (Allen & Meyer, 1997); Socioalização e Treinamento aos novatos (Wanous, 1992); Treinamento continuado (Tannenbaun & colaboradores., 1991); Efeitos dos estilos de liderança (Sá & Lemoine). Tenta, desse modo, evidenciar que há uma gama de pretextos que confere aos empregados maiores ou menores graus de possibilidade de posse dos objetivos da organização percebidos por meio do comprometimento expresso.

No tocante acerca dos conseqüentes do comprometimento, pesquisas procuram relacionar as formas e os níveis de comprometimento com a performance do indivíduo no trabalho, onde alguns autores já encontraram relação entre essas variáveis. Meyer e colaboradores (1989, citados

por Medeiros & Enders, 1998) afirmam que existe correlação positiva entre o comprometimento afetivo e a performance no trabalho, e uma relação negativa entre o comprometimento instrumental e a performance no trabalho. Em outro estudo Meyer, Allen e Smith (1993, citados por Medeiros & Enders, 1998) sugerem que: “o comprometimento afetivo e em menor extensão o comprometimento normativo poderiam ser positivamente relacionados com a performance no trabalho, entretanto o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho” (p72). Larson e Fukami (1990, retrocitados por Medeiros & Enders, 1998) afirmam que altos níveis de comprometimento devam relacionar-se com a melhora da performance no trabalho em algumas situações.

Rego e Souto (2004) concordam e trabalham com o termo probabilidade, conforme dado o comprometimento afetivo como resultado da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional. Adicionalmente, o modelo sugere que as pessoas instrumentalmente comprometidas não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Aliás, se esse for o laço predominante, podem daí resultar comportamentos de trabalho pouco desejáveis. Finalmente, o modelo prediz que os indivíduos normativamente associados à organização tendem a contribuir positivamente para ela. Todavia, os sentimentos de obrigação não suscitam os mesmos entusiasmo e o envolvimento que resultam do laço afetivo. (Rego & Souto, 2004). Isto é, antecedentes diferenciados tendem a determinados estilos de comprometimento que consecutivamente ou conseqüentemente exprimem repostas outras também.

Siqueira e Gomide Jr. (2004), configuram didaticamente, após acompanhar e comparar resultados nacionais e estrangeiros no que concerne a multideterminação do comprometimento e

conseqüentes percebidos para as organizações: o Comprometimento Organizacional Afetivo tem por antecedentes características pessoais e do cargo; micro e macro fatores; percepção de suporte organizacional e por conseqüente melhor desempenho, maior esforço, menor rotatividade, menos faltas e eventuais atrasos. Antecede o Comprometimento Organizacional Calculativo a inexistência de ofertas atrativas de novo emprego; tempo de trabalho na empresa; esforços investidos até ali; vantagens econômicas no atual emprego gerando por conseqüente baixa motivação e desempenho; menor rotatividade; moderada satisfação no trabalho, ligando-se ainda a graus moderados de comprometimento organizacional afetivo e normativo. Como conseqüentes do Comprometimento Organizacional Normativo é percebido maior satisfação no trabalho; menor intenção de abandonar a empresa; expressão de mais comportamentos de cidadania organizacional e ligação maior com o comprometimento organizacional afetivo.

Então, sob linhas gerais, os antecedentes do comprometimento predizem relações de causalidade do comprometimento, enquanto que os conseqüentes estudam possíveis efeitos que podem ser observados após a exibição do comprometimento. Os correlatos buscam a existência de conectores por meio de comparação entre duas variáveis comensuráveis.

Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2002), estudiosos da evolução de pesquisas e construtos do comprometimento no Brasil, traçaram um panorama histórico concluindo que a pesquisa de antecedentes ocupou posto prioritário dentre os estudos publicados. Segundo os autores, os conseqüentes por outro lado, parecem ter sido tratados com negligência. Acreditam que estudos posteriores devem decorrer com maior frequência pela busca aos conseqüentes do comprometimento, em relação à continuidade de pesquisa dos antecedentes.

2.4 Foco de Trabalho: Organização, Carreira e Sindicato

Outra questão necessária ao estudo do comprometimento liga-se aos diversos focos que podem ser assumidos pelos trabalhadores. Medeiros e colaboradores (2002) em revisão de literatura, concluem que no Brasil não há grande amplitude e diversidade de estudos, contudo encontra perspicácia e qualidade nos estudos desenvolvidos por Bastos, que serão apresentados ao longo dessa parte do trabalho.

Segundo Baiocchi e Magalhães (2004) há muitos profissionais que carreguem consigo demasiada insegurança no que se refere ao mercado de trabalho, devido a altas taxas de desemprego percebidas em todo o mundo. Esses profissionais são levados a modificar suas percepções sobre seu emprego ou carreira, em face de um ambiente competitivo e excludente. Neste contexto, emergem questões relativas à lealdade à organização e ao aperfeiçoamento profissional, como formas do indivíduo assegurar-se em sua carreira. Os conceitos de comprometimento organizacional e com a carreira adquirem relevância.

Blau (2003, citado por Borges e Medeiros, 2007) afirma que a direção dos estudos atuais sai do foco na organização e tendem à profissão e à carreira. São mais comumente encontrados atualmente estudos que dão vazão ao comprometimento envolto às instituições, no entanto as atenções dos estudos podem estar se voltando às carreiras, lembrando que pesquisas atendem a demanda da realidade e que crescem atualmente contratos para projetos específicos ou que visem resultados angariados e selecionam para tanto profissionais liberais, cooperativados ou prestação de serviço por meio de Pessoas Jurídicas. Empresas livram-se de encargos tributários e ganham profissionais distantes da missão da empresa. Resta no entanto que pesquisas determinem o que será mais produtivo as organizações.

Relativamente ao assunto proposto para esta secção, Steers (1977, citado por Borges e Medeiros, 2007) afirma que o nível de educação estabelece relações inversamente proporcionais com o comprometimento com a organização, em que quanto maior for o grau de formação educacional do indivíduo menor será seu comprometimento com a organização, enquanto tende a ser maior será sua carreira ou sua profissão.

Tamayo (2001), não reduz o nível de comprometimento a um fator único e acredita na influência mútua.

“o vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional. Ele compreende, não somente a relação de trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha”. (Tamayo, 2001, p02),

Para identificar tais padrões, Bastos (2002) realizou uma pesquisa envolvendo 42 organizações de dois estados brasileiros. Utilizou-se um questionário com itens fechados e previamente validados. Em três aspectos que parecem centrais na demanda de lealdade do trabalhador: **sua organização** (que enfatizam um vínculo afetivo de identificação do indivíduo com valores e objetivos organizacionais, sua disposição em permanecer como membro da organização e defendê-la), **sua carreira** (avaliam o grau de identificação com os valores da ocupação, o desejo de continuar e a congruência entre escolha da carreira e vocação) e **seu sindicato** (apresenta o mesmo conteúdo da escala de comprometimento com a organização, mas com foco no sindicato). Obteve resultados que se destacam pela acentuada discrepância entre os escores positivos de comprometimento com a organização e a carreira e negativos diante do

sindicato. Como também na presença de indivíduos que se apresentam comprometido apenas com sua carreira, tendo escores moderadamente negativos com a organização e o sindicato.

Dentro desse mesmo estudo chegou a relações que apontam que a Administração Pública Direta para: a) Baixo comprometimento organizacional; b) Predominância de “descomprometidos”; c) Maior participação de “comprometidos apenas com a carreira”; d) Presença relativamente mais alta de “sindicalistas” e de “profissionais sindicalistas”.

Então, quando se trata de comprometimento com o trabalho, este pode estar direcionado para diferentes ou a múltiplos focos e compreender múltiplas bases. Para ilustrar, um vendedor pode estar comprometido com a organização de modo afetivo ou normativo, por exemplo, mas não necessariamente apresentar um engajamento com o sindicato da sua categoria. Um segundo vendedor, ou um funcionário público, está comprometido com a sua carreira e dedica-se com vigor ao seu trabalho em função de um comprometimento de base calculativa, mas não necessariamente está comprometido com a sua organização, caso seja necessário ele mudará diversas vezes de organizações ou até mesmo de filiações sindicais visando à acessão da carreira. Como também pode ser verdadeiro que um indivíduo tenha identificação com os objetivos e valores do sindicato, no entanto, não estar engajado com a organização.

Sintetizando, as bases psicológicas do comprometimento são, afetivas ligadas a sentimentos e afetos ou de base cognitiva, ligada as crenças sobre o papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social, onde a primeira base faz correspondência com o estilo de comprometimento afetivo e a segunda base com os estilos de comprometimento calculativo e normativo. Quaisquer destas podem ter focos conjuntos ou separados para a organização, carreira e / ou sindicato. Reconhecendo os diferentes focos, o presente trabalho pretende dedicar atenção às relações de comprometimento com a organização.

2.5 Medidas de Comprometimento Organizacional

Nesse tópico serão apresentados dois instrumentos anteriormente compelidos à realidade brasileira. A primeira escala pertence a Medeiros e Enders (1998), no entanto foi preterida pela objetividade e simplicidade da escala adaptada, empregada e validada por Siqueira (2001). Estas serão apresentadas conforme se segue.

2.5.1 Estudos no Brasil

O modelo proposto por Meyer e Allen dos três componentes do comprometimento organizacional (1991, citado por Medeiros & Enders, 1998) e reduzido e modificado pelos autores (Meyer, Allen & Smith) para 18 itens, foi objeto de dedicação e estudo de Medeiros e Enders (1998) que validaram esse modelo de conceitualização para amostras brasileiras. Confirmou a estrutura tri-dimensional do comprometimento através de análise fatorial e obteve resultados concordantes com as teorias estudadas. Apresentou índices de consistência interna tida por aceitáveis. O primeiro fator, dimensão afetiva, possui um alfa de 0,68; o segundo, dimensão normativa, possui um alfa de 0,70 e o terceiro fator, dimensão instrumental, um alfa de 0,62.

Segundo Pasquali (1996, citado por Siqueira, 2001) índices que se situam abaixo de 0,70 são considerados resultado frágeis quanto a precisão. Motivada pelo intuito de construir alternativas metodológicas mais confiáveis e precisas que confirmem aos investigadores brasileiros do comportamento organizacional subsídios para embasar suas respectivas pesquisas, quer seja analisando o fenômeno pelo modelo de três componentes ou de forma não integradora, Siqueira (2001) utilizou três medidas brasileiras de comprometimento organizacional, construídas e

validadas, respectivamente, para aferir os vínculos: afetivo, calculativo e normativo todas com índices de precisão superiores a 0,80, obtidas posteriormente, segundo Siqueira (2001).

Siqueira (2001) alcançou resultados acerca da validade discriminante entres as três medidas de comprometimento organizacional, apresentando índices satisfatórios de precisão, tendo a tendo a ECOC e a ECOA alcançado 0,92 e a ECON obtido 0,86. Com vistas aos valores que indicam confiabilidade obtida por Siqueira (2001), o presente trabalho toma a reprodução do mesmo a fim de alcançar os objetivos citados.

A tabela 01 apresenta cada um dos itens que compõe o referido construto, incluso os valores de precisão alcançados a partir de aplicações em amostras brasileiras. Os três estilos de comprometimento foram, respectivamente, avaliados através das escalas de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA, 5 itens; Siqueira, 1995), de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC, 15 itens; Siqueira, 1995) e de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON, 7 itens; Siqueira, 2001).

Vale ressaltar que a visão exploratória das várias dimensões do comprometimento vem sendo aplicada e estudada em larga escala, entretanto os próprios autores apontam que o estudo do comprometimento com base no modelo de três componentes não encerra o assunto. Revelam em seus estudos que não conferem aos três componentes estabelecidos aqui como únicos construtos relevantes do comprometimento. Meyer e Allen (1991, citado por Borges & Medeiros, 2007). A literatura, desse modo, permite que novos estudos sejam realizados sobre o tema.

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos itens após rotação oblíqua na matriz pattern das escalas de comprometimento organizacional calculativo (ECOC), afetivo (ECOA) e normativo (ECON).

ITENS DAS ESCALAS			
<u>Fator 1 - ECOC</u>			
<i>Pedir demissão da empresa que trabalho hoje e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...</i>			
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.			0,79
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.			0,74
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.			0,70
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa empresa.			0,69
Eu deixaria para trás tudo que já investi nessa empresa.			0,66
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.			0,64
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa empresa (garantias de não ser demitido).			0,62
Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro dessa empresa.			0,59
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.			0,59
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.			0,58
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.			0,58
Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.			0,58
Eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).			0,57
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa empresa.			0,49
Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.			< 0,40
<u>Fator 2 - ECOA</u>			
<i>A empresa onde trabalho me faz sentir...</i>			
Animado com ela.			0,84
Contente com ela.			0,83
Entusiasmado com ela.			0,82
Interessado por ela.			0,82
Orgulhoso dela.			0,75
<u>Fator 3 - ECON</u>			
<i>Acredito que...</i>			
Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.			-0,83
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.			-0,81
É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.			-0,80
Nesse momento, essa empresa precisa de meus serviços.			-0,63
É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.			-0,63
Essa empresa já fez muito por mim no passado.			-0,45
Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.			-0,41
Fatores	ECOC	ECOA	ECON
Número de itens da escala	15	5	7
eigenvalue	8,70	3,15	1,67
% de variância total	34,82	12,58	6,67
Alpha de Cronbach	0,92	0,92	0,86

Fonte: Siqueira (2001; p. 08).

CAPITULO 3 – COMPORTAMENTO PROATIVO

Essa parte do trabalho será dedicada ao modo como se formou a concepção de proatividade, apresentando autores que concordam ou convergem quanto a conceitualização do tema. Segue ainda estudos, apesar de escassos, realizados no Brasil.

3.1 Construção do Conceito

Mais uma vez com vistas à competitividade e à inserção das instituições na complexidade do mercado global, ganham forças desde a última década do século XX pesquisas sobre proatividade. Segundo Castells (2005, citado por Kamia & Porto, 2007) deve-se ainda ao advento da tecnologia da informação sobre as mutações sofridas por empresas que são essas perceptíveis tanto na estruturação como no funcionamento, modificando, entre outros, os sistemas de trabalho, modelos de estrutura, políticas, relação homem-trabalho, relações interpessoais. Forçosamente, empresas buscam profissionais que se diferenciem dos demais por, dentre outras características louváveis, não se limitarem ao executar aquilo que está formalmente prescrito.

“O comportamento proativo é definido como sendo um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, solucionando e antecipando-se aos problemas, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização” (Kamia & Porto, 2007, p01). Porém, as mesmas autoras, concordam que na literatura acadêmica o termo proatividade se confira em um conceito de difícil definição, além de não raro ser confundido ou emaranhado a termos outros, também compreendidos por estudiosos e profissionais do campo das organizações.

Bateman e Crant (1993, citado por Kamia & Porto, 2007) referiam-se a proatividade com ligação a personalidade, chegando a desenvolver uma medida para “personalidade proativa” cujo objetivo era medir “disposição pessoal em direção ao comportamento proativo”, identificando e diferenciando pessoas na medida em que elas agiam para influenciar o ambiente, exprimindo um protótipo da pessoa proativa ou não, estas se deixam limitar pelas forças situacionais, são passiva, moldadas, reativas, aquelas buscam por oportunidades de mudanças visando melhorias, mostram iniciativa, antecipam e solucionam problemas, são ativas, perseveram até alcançarem seus objetivos, mostram-se mais ativamente envolvidas com o mundo a sua volta, envolvem-se em atividades profissionais que ressaltem suas redes interpessoais de trabalho que potencializam suas carreiras e orientação por metas de longo prazo.

Na busca de literatura sobre o tema, Pozzebon, Freitas e Petrini (1999) deparam-se, do mesmo modo que Kamia e Porto (2007), com os estudos de Crant (1995, 1996) sobre predisposição para a proatividade através de uma abordagem centrada no estudo da disposição pessoal e estudos similares como os de Gartner (1989, citado por Pozzebon e colaboradores, 1999) sobre empreendedorismo.

A construção do conceito esbarra na definição de iniciativa pessoal proposta por Frese e colaboradores (1996, citado por Kamia & Porto, 2007) que resulta em uma tomada de ação individual voltada para o trabalho. Deu-se início a uma discussão que abarca identificação de similaridades e diferenças de medidas do construto. Kamia e Porto (2007) resume os objetivos dos autores: Bateman e Crant preocupavam-se com uma medida de personalidade, enquanto Frese e colaboradores buscavam uma medida de comportamento no trabalho.

Sonnentag (2003, citado por Kamia & Porto, 2007) faz uso em sua pesquisa o instrumento de Frese e colaboradores (1996) e o de VandeWalle (1997, citado por Sonnentag, 2003)

respectivamente. O autor defende que os traços de comportamento proativo sejam medidos por traços de iniciativa pessoal e traços de busca de aprendizagem.

Para Pozzebon e colaboradores (1999) a disposição proativa é tendência para iniciar e manter ações que alteram diretamente o ambiente ao redor e comportamento proativo é comportamento que altera diretamente os ambientes. Acredita que, como todo comportamento, possui causas pessoais e situacionais. Aceita o conceito de proatividade, como componente do comportamento organizacional e como medida da personalidade proativa, proposto por Bateman e Crant (1993, citado por Kamia & Porto, 2007). Ou, sob enfoque similar, a proatividade pode ser compreendida como traço instrumental, porque é parte de uma classe de comportamentos que tem impacto sobre o ambiente (Buss e Finn, 1987, citado por Pozzebon e colaboradores, 1999). Pozzebon e colaboradores (1999) concluem do mesmo modo que não há definição genérica e consensualmente aceita para proatividade na literatura.

Segunda divergência, encontrada na literatura refere-se à atribuição do comportamento proativo como sendo considerado no papel ou extrapapel. Trata-se da discussão levantada por Parker e colaboradores (2006, citado por Kamia & Porto, 2007), no qual denunciaram alguns estudos que consideram como no papel ou extrapapel, sendo assim comportamentos diferenciados e separados, outros autores ainda que não fazem essa diferenciação, para esses o que existem são diferentes graus de proatividade.

Para VanDyne e LePine (1998, citado por Kamia & Porto, 2007) o comportamento no-papel é aquele que deve ser expresso, regula e guia performances no trabalho, que quando não alcançados, geram repreensões e a consequências negativas. No tocante ao comportamento extrapapel, é considerado positivo, é esperado e valorizado, mas a sua ausência não traz consequências negativas. Em suma, essa diferenciação é importante para detecção da definição do comportamento proativo. Kamia e Porto (2007), em estudo tomado como base para o

desenvolvimento da presente monografia, consideram comportamento proativo como comportamento extrapapel, ou seja, aquele que a sua ausência não acarreta punições para o indivíduo e é um comportamento valorizado que diferencia os empregados.

Buscada definição mais uma vez na língua portuguesa com o auxílio de dicionário de sinônimos, proativo para Houaiss (2001) é aquele que visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças.

Kamia e Porto (2007), com base na literatura revista, definem comportamento proativo nas organizações como:

Um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. Esses comportamentos são restritos à organização, e podem se manifestar de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de idéias; e, 3) Enfrentamento de obstáculos. Esta definição envolve as seguintes características: a) comportamento extrapapel; b) iniciativa; c) metas organizacionais de longo prazo que beneficiam o sistema; e e) busca ativa por oportunidades e mudanças. (Kamia & Porto, 2007, p04).

Destrinchando o cerne do conceito exposto acima, por Kamia e Porto (2007), comportamento extrapapel, em sentido amplo, engloba todo comportamento que transcende o que é formalmente requerido pela organização, isto é, no momento da contratação usualmente é

descrito a que se justifica tal contratação incluindo suas atribuições. Esse conceito no entanto remete ao indivíduo que se antecipa as situações, independentemente de comandos claros, configurando em ato espontâneo, em ação de iniciativa deste para com a organização.

Iniciativa inclui a ação de ser o primeiro a propor ou realizar algo (Houaiss, 2001), significando que dispensa até mesmo ordens. “A iniciativa também envolve o planejamento e decisão de ação, e solução de problemas” (Procter, 1996, citado por Kamia & Porto, 2007, p05). Entende-se que aquele que age não o faz por acaso, se refere a um ato consciente com objetivos de alcance de dado resultado.

Ao pensar em performances futuras, o trabalhador está pensando em longo prazo, e esse é um fator fundamental para a proatividade e iniciativa pessoal, que são base para a superação de problemas, negociação de dificuldades, e para pensar em formas alternativas para a execução das tarefas (Frese e colaboradores, 1996, citado por Kamia & Porto, 2007). Segundo as autoras (Kamia & Porto, 2007) o comportamento proativo está atrelado também ao planejamento e ações de mudanças orientadas por metas organizacionais de longo prazo, ou seja, não correspondem a metas individuais, são propósitos vinculados a organização. Entendem que as metas de longo prazo orientam a ação e permitem que a pessoa trabalhe preventivamente solucionando problemas, antecipando demandas futuras e melhorando o ambiente de trabalho.

“A proatividade tem um compromisso com a ação” (Kamia & Porto, 2007, p05). Para as autoras não se trata meramente de antecipar problemas, mas também de executar mudanças, mesmo que rupturas sejam necessárias. É preciso, ainda, além da disposição, estar atento às oportunidades em que se cabem propor mudanças. No entanto, para ser considerado um fator proativo, a mudança, deve ser intencional e trazer um resultado positivo.

Ainda segundo Kamia e Porto (2007), a questão da consciência das escolhas de entrar em determinada situação também faz parte da proatividade. Ao fazer escolhas conscientes a pessoa se torna mais comprometida com o resultado da ação.

3.2 Medidas no Brasil

Na busca de literatura e escalas de pesquisas validadas para a realidade organizacional brasileira sobre comportamento proativo, foi encontrado apenas um estudo que abarque pesquisas sobre o tema, que será apresentada no decorrer desse tópico.

Kamia e Porto (2007) construíram uma escala cujo objetivo é medir o comportamento proativo nas organizações, valendo-se da justificativa de não haverem encontrado, do mesmo modo, uma medida validada no Brasil sobre proatividade nas organizações. Encontraram, no entanto em revisão de literatura internacional dois instrumentos de medida que se aproximam do conceito de proatividade proposto pelo referido estudo. O primeiro e mais utilizado é o de Bateman e Crant (1993) e o segundo o de Frese e colaboradores. (1996, citados por Kamia e Porto, 2007). Mesmo que, ambos sejam desapropriados para o objetivo proposto pelo estudo de levantar questões a cerca do comportamento proativo nas organizações.

A construção da escala em questão seguiu as três etapas propostas por Wegener e Fabrigar (2004, citados por Kamia & Porto, 2007) para medidas quantitativas, em que a primeira etapa refere-se à especificação das metas dos itens e formulação de uma suposição teórica que guiará a construção; A segunda diz respeito ao conjunto de itens potenciais que precisa ser gerado, realizando importante interdependência entre a medida e a teoria para escrever os componentes do construto em forma de comportamento, a partir dos quais o respondente optaria entre escores mais altos ou baixos dependendo do comportamento que o mesmo apresenta.

A partir daí, a construção da escala entrou na terceira etapa proposta por Wegener e Fabrigar (2004, citados por Kamia & Porto, 2007), relacionada ao desempenho dos itens individuais e seleção dos itens finais da escala. Os itens foram dispostos em uma escala para se verificar a frequência de comportamentos emitidos em graus de 5 pontos, numa progressão que vai de “nunca” a “sempre”. A escala foi então submetida à etapa de análise de juízes, na qual mestres e doutores na área da Administração e Psicologia verificaram a adequação dos itens ao conceito e análise de semântica.

Expostas ao procedimento de Análise Fatorial Exploratória (PAF), a escala foi considerada válida a partir da obtenção de índice de confiabilidade utilizando-se o alfa de Cronbach e resultados que apontam boa consistência para os fatores selecionados, acima de 0,95, após aplicação em uma amostra de 346 funcionários de empresas do ramo de serviços.

Graças ao trabalho desenvolvido por Kamia e Porto (2007) o presente estudo encontrará maior presteza na consecução do estudo a que se pretende, investigando relações de causa e efeito entre comprometimento e proatividade. O emprego dessa escala poderá prover um conhecimento mais intenso da organização que dela fizer uso. Permite ainda que novos estudos teóricos sobre comportamento organizacional se valham dessa ferramenta.

CAPÍTULO 4 – RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO PROATIVO

A essa secção cabe explicar a respeito dos motivos que determinam o interesse do presente trabalho buscando em literatura pontos convergentes entre um e o outro conceito. As relações teóricas entre comprometimento e proatividade serão brevemente expostas ao que se segue, mesmo porque, destaca-se que não foram encontrados estudos posteriores que incluam em seu arcabouço teórico avaliações às duas variáveis conjuntamente.

Pesquisas outras mostram que o comprometimento, enquanto variável de atitudinal possui correlação com outras esferas do trabalho, tais como: motivação e satisfação no trabalho (Borges, Lima, Vilela e Moraes, 2004); satisfação no trabalho, rotatividade e cidadania organizacional (Siqueira, 2001); Introeção de ética profissional (Borges e Medeiros, 2007); Administração de políticas de Recursos Humanos (Bandeira e colaboradores, 2000).

Porém, como já exposto, não foram encontrados até a presente data estudos publicados no Brasil que busquem ou discutam correlações entre comprometimento no trabalho e comportamento proativo, o que mostra que o tema comprometimento ainda encontra espaço para validação e pesquisa. Sob a pretensão de buscar, negativas ou positivas correlações o presente trabalho dará enfoque no estudo dessas duas esferas micro do comportamento organizacional.

Revisando a literatura, destaca-se a definição de Bastos (1993) para comprometimento que possui estreita relação com a idéia de Bateman e Crant (1993, citado por Kamia & Porto, 2007) para comportamento proativo, aos quais ambos autores referem-se à existência de uma disposição para a ação.

Pormenorizando, para Bastos (1994, citado por Medeiros & Enders, 1998), comprometimento refere-se a uma inclinação a agir, tratando-se então de um indivíduo disposto a

operar. A noção apresentada por Bateman e Crant (1993, citado por Kamia & Porto, 2007) refere-se ao comportamento proativo como fruto de uma predisposição pessoal em direção a atividade de mudança e influência no ambiente.

Retomando o conceito de Bandeira e colaboradores (2000), que entendem comprometimento como um sólido laço do profissional para com a sua organização, que nessa qualidade decide por operar seus esforços a favor da instituição. Em linhas gerais, o comportamento proativo é entendido por Kamia e Porto (2007) por meio da expressão de comportamentos que estejam a luz das metas organizacionais, empregando espontaneamente busca por antecipação e solução de problemas que de algum modo beneficiem a organização e seu trabalho.

Autores concordam, porém em estudos vistos separadamente, que a presença das duas variáveis – Comprometimento e Proatividade – podem indicar a existência de ligação com a instituição e as metas organizacionais.

Spector (2005) ressalta que o comprometimento organizacional tem ganhado espaço para pesquisas nos últimos anos dado ao reconhecimento da importância desta variável para a organização. Crescem também o interesse pela proatividade, comportamentos requeridos por contratantes desde o primeiro contato com candidatos em processos seletivos.

Ao buscar evidências na literatura que abranjam essas duas variáveis do comportamento pôde-se notar que o fator consensual não está necessariamente em uma relação específica, mas que ambas vão de encontro aos interesses das instituições. Tomando, portanto para si a idéia de que ambos comportamentos, comprometimento e proatividade, são requeridos e positivamente avaliados por empregadores, conforme apresentado anteriormente, justifica-se mais um aspecto que levanta interesse à pesquisa.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

Nessa secção, são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, considerando tipologia, população, amostra, instrumento e procedimentos de coleta e análise de dados, a fim de permitir que a empresa estudada possa apreciar a totalidade obtida após séries de averiguações.

5.1 Tipo de Pesquisa

Vergara (2005) recomenda que a escolha do método deve ser orientada pelo problema proposto visando a congruência metodológica e, como de praxe, a teórica. Ao pesquisador é requerido experiência e aptidão no trato dos dados, assim como no emprego de técnicas e métodos eficazes.

Conforme juízos de classificação de Vergara (2000), que propõe uma divisão em dois critérios básicos – quanto aos fins e quanto aos meios, em que a presente pesquisa pode ser tipificada concomitantemente e no primeiro plano como pesquisa descritiva com traços de metodológicos e em segundo plano por Pesquisa de Campo e Bibliográfica.

A pesquisa descritiva se aplica no caso em questão pela busca em denunciar características e distinções de determinado conjunto de pessoas, buscando estabelecer ainda correlações entre variáveis. Os traços metodológicos devem-se a presença de instrumentos como mecanismos de tomada ou manipulação da realidade que se apresenta após aplicação de procedimentos aderir um determinado objetivo. Ambas classificações referem-se quanto aos fins, conforme explica Vergara (2000).

Valendo-se das compreensões de Vergara (2000), quanto aos meios, eleva-se a Pesquisa Bibliográfica, descrita pelo desenvolvimento envolto em materiais publicados provendo

exploração analítica ao conteúdo. Conhecendo a limitação do método, pois este se esgota inevitavelmente e com intuito de realizar uma investigação fundamentada na experiência no local escolhido; é acrescida ao estudo a pesquisa de campo por meio de aplicação de questionários.

À pesquisa, cabe ainda em seu arcabouço, denotação como Triangulação, elucidada por Vergara (2005), referindo-se a pesquisas do tipo quantitativas as quais têm por objetivo, via de regra a verificação de relações entre variáveis, como também a confirmação ou negação de hipóteses. Caracterizam-se, igualmente a esta, pelos instrumentos e técnicas: meios estruturados para coleta de dados e uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos mesmos. O método quantitativo qualifica-se pela objetividade.

Denzin (1978, citado por Vergara, 2005) apresenta diferentes tipos de triangulação: de dados; de pesquisadores; de teoria; de métodos. Desse modo esse tipo de método de pesquisa permite, dentre outras possibilidades, elevar possibilidades de novas perspectivas relacionadas ao objeto estudado no momento; realizar estudos sobre a validade interna e externa da pesquisa.

5.2 Organização

A Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME , foi criada pela Lei 9.427 de 26 de Dezembro de 1996. Anterior a constituição da Agência, suas atribuições pertenciam ao hoje extinto Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica – DNAEE. Tem sua origem no então Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, com a criação de uma Comissão de Estudos de Forças Hidráulicas.

A Agencia tem como atribuições: regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e

consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços. Sua missão é proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

Sobre a estrutura organizacional, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, é administrada por uma diretoria colegiada, formada pelo diretor-geral e outros quatro diretores, entre eles, o diretor-ouvidor. As funções executivas da ANEEL estão a cargo de 20 superintendentes. Nas questões jurídicas, a Procuradoria Geral representa a Agência. O diretor-geral conta com o apoio do Gabinete, enquanto a diretoria dispõe da estrutura de uma assessoria direta e da Secretaria Geral. A maioria das superintendências se concentra em questões técnicas - regulação, fiscalização, mediação e concessão - e uma parte delas se dedica à relação da ANEEL com seu público interno e a sociedade.

5.3 Amostra

Participaram da pesquisa Gestores, Analistas e Técnicos de dois setores, a saber: Superintendência de Gestão Técnica da Informação – SGI, setor responsável prioritariamente pela gerência da informação que compreende desde o centro de documentação da ANEEL, até políticas de Segurança da Informação e Suporte Técnico. E Superintendência de Mediação Administrativa Setorial – SMA, o qual compõe as relações com o Mercado e Ouvidoria.

Dentre Funcionários Públicos e profissionais Terceirizados, os dois setores somam juntos 130 colaboradores e foram entregues o mesmo número de questionários. Obteve-se retorno de 111 questionários, sendo considerados válidos 107 questionários, o que representa 82% da população. Os demais foram desconsiderados por apresentar conseqüentes respostas repetidas por padrão estabelecido ou por não consentirem sua participação. Representam no corpo de funcionários dos setores estudados 64,5% de terceirizados, contratados através de empresas de prestação de serviços e 35,5% são servidores públicos aprovados em concurso específico. Não foram feitas distinções quanto ao cargo em função da natureza de contratação, assim dentre a população geral responderam a pesquisa 6 profissionais em cargos de gestão, 56 técnicos, dentre técnicos de informática ou de arquivo administrativo, o que representa 52,3% da população; 44 profissionais exercem funções administrativas ou de analistas sejam de informática ou de mediação em atendimentos, representando 41,1%.

Apenas 1 omitiu informações quanto a dados demográficos, sendo assim computados para esse fim 106 respondentes. Na amostra válida averigua-se que 64,5% eram homens e 34,6% mulheres. Dentre respondentes, 24,3% trabalham na empresa a mais de 5 anos; 15,9% possuem menos de 1 ano de empresa; 30,9% possuem mais de 1 até 3 anos; e 28% entre 4 a 5 anos contados como tempo de serviço. A escolaridade é distribuída entre 40,2% que possuem formação superior completa e 29% estão cursando Ensino Superior; 12,1% possuem o ensino médio completo ou incompleto; enquanto 17,7% são pós-graduados ou são mestres. Quanto a idade, 21,5% possuem entre 18 a 25 anos; 35,5% entre 26 e a 30 anos; 22,4% entre 31 a 35 anos; 7,5% entre 36 a 40 anos; com mais de 41 anos enquadra-se 11,2% da amostra pesquisada.

5.4 Instrumentos

A coleta de dados realizou-se por meio de um questionário estruturado com questões fechadas e escala do tipo *likert*, composto de quatro partes, onde a primeira apresenta uma breve explanação do que se propõe o estudo, observações quanto ao sigilo que protege os participantes. A quarta parte, corresponde a dados demográficos (sexo, idade, tempo de serviço, cargo, natureza de contratação e escolaridade). A segunda e terceira parte, cujos conteúdos exigem maior riqueza no detalhamento constam anexas. Correspondem, respectivamente, a instrumentos para mensuração do Comprometimento Organizacional e Comportamento Proativo.

5.4.1 Escalas de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), Afetivo (EOA), e Normativo (ECON) (Siqueira, 2001).

A escala pode ser avaliada a partir de 1 a 5 pontos progressivos de discordância ou concordância com as afirmativas subseqüentes, podendo ainda ser atribuído “0” quando a afirmativa não se aplica as relações existentes entre trabalhador e empresa. No topo leva instruções gerais à cerca de seu devido preenchimento. É dividida estrategicamente em três tipos de itens que averiguam os três componentes do comprometimento organizacional – 1. ECOC (15 frases que levam o pesquisando a refletir sobre perdas e dificuldades que enfrentaria caso resolvesse pelo pedido de demissão da empresa a qual serve no momento e fosse trabalhar para outra empresa); 2. EOA (05 itens que listam sentimentos e emoções relativos à empresa onde trabalha); e 3. ECON (07 itens relativos a empresa onde a pessoa trabalha).

5.4.2 Escala de Comportamento Proativo (Kamia & Porto, 2007).

Do mesmo modo que a primeira, a escala de Comportamento Proativo possui instruções introdutórias. Sua composição engloba uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma organização, dispostos em 27 itens. Ao pesquisando cabe pontuar com que frequência exprime esses comportamentos, utilizado uma escala de 5 degraus, enumeradas em ordem crescente que vai do “nunca” ao “sempre” de 1 a 5 pontos.

5.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os 130 questionários foram distribuídos de modo a abranger a todos os profissionais pertencentes aos setores definidos a priori – SGI e SMA. A separação física do local de trabalho por salas resultou na divisão de pequenos grupos, os quais seus membros foram abordados em conjunto para receber instruções sobre: a importância do preenchimento de todas as questões da pesquisa e de modo individual, lembrando-os de que as questões não podem ser consideradas nem certas nem erradas, pois continuam meramente da expressão de suas opiniões. Em uma pequena dose de conscientização quanto à importância da participação de todos, foi esclarecido que apesar disso a pesquisa não consistia caráter de obrigatoriedade na participação. Foi ainda esclarecida a questão do anonimato, e pedido que não assinassem a folha de respostas, apenas o Consentimento Informado, pois o mesmo seria tabulado separadamente da análise de dados e resultados.

Não foi possível mensurar o tempo tomado para registro do questionário, pois foi concedido o prazo de 48 horas para entrega do questionário respondido, sendo este tempo flexibilizado por mais 48 horas conforme a necessidade. O intuito foi o de ter o maior número possível de retornos da população pesquisada, além de possibilitar que os próprios respondentes

determinassem o horário ou período mais adequado para cada um, sem que prejudicasse assim o andamento de seus afazeres.

Para identificar as possíveis relações de reciprocidade entre o nível de comprometimento versus expressão de comportamentos proativos, esta pesquisa fez uso do programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. Os dados obtidos pelos questionários foram organizados e tabulados em um banco de dados no SPSS, compondo desse modo, as informações necessárias para realizar análises estatísticas.

Os métodos de tratamento dos dados, gerando assim significado e obtendo informações. Para se observar as características latentes dos empregados da ANEEL e mensurar padrões ou discrepâncias, ou seja, apuração dos dados como um todo, se realizou análises das porcentagens, moda, desvio padrão e média das respostas, pois estes são os indicadores centrais de uma tendência entre um grupo estudado. Na busca por relações entre as médias obtidas, foram aplicados testes de comparação de médias, pois como explica Guéguen (1999), esta é capaz de checar a dimensão apresentada pela amostra em se elas são emparelhadas ou independentes. Para tanto o método adequado de cálculo, em que fez uso este trabalho é o Teste T (Teste Student) um teste de hipóteses para médias de uma variável e ainda ANOVA, também um teste de hipóteses, que estende suas análises para tratar mais de três e mais médias, em que a literatura denomina análise de variância, que é a extensão do princípio de comparação de duas médias.

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Fazendo uso da apuração dos resultados em que estes serão apresentados nesse capítulo de modo a expor os itens e fatores avaliados que possuem relação com o objetivo do presente estudo. Os dados obtidos a partir das respostas concedidas pelos servidores da ANEEL correspondem a uma compreensão da organização por meio do resumo fornecido através do trato dos dados em uma tentativa simplificação e exposição das informações. O objetivo dessa secção é tornar possível uma discussão posterior.

Objetivando descrever as repostas dos sujeitos dos setores pesquisados como um todo, sem distinção, nesse momento, entre cargo, natureza de contratação, tempo de serviço ou outras variáveis, referente a primeira e segunda partes do questionário, computou-se os valores de Média, Moda e Desvio Padrão de cada um dos itens nas tabelas 03 a 06, ampliando desse modo a visualização de cada um dos itens e como estes puderam ser percebido pelos colaboradores.

Segundo Guéguen (1999) essas escalas juntas refletem sistematicamente as inclinações centrais de um grupo com também graus de dispersão, além de simples resumo de informações dos dados. A moda corresponde a categoria ordenada mais freqüente e a média ao valor intermediário dado pelo coeficiente da divisão da soma das diferentes respostas. O desvio Padrão (dp) é útil para indicar discrepâncias no momento da marcação da resposta, ou seja, acusa a heterogeneidade do grupo pesquisado.

Para um Desvio Padrão com valores elevados ($dp > 0,90$) denota a presença de divergência entre respostas, em que a pesar da média inclinar a uma determinada conclusão esse valor não é consensual, pois houve respostas com marcações extremas, positivas ou negativas. Na presença de um valor baixo para desvio padrão ($dp < 0,90$), lê-se que a resposta foi homogênea dentre a amostra.

A tabela 02 ilustra a escala de valores e seus respectivos significados, os quais quanto mais próximos as médias estiverem de 1 ponto, menos os comportamentos do fator podem ser percebidos como realidade pelos respondentes; e quanto mais próximas de 5 pontos, mais tais fatores se aproximam da realidade percebida pelos mesmos. Portanto, valores entre 1 a 2,49 são considerados baixos; valores entre 2,5 a 3,49 são considerados moderados; e valores superiores a 3,5 podem ser considerados altos.

Tabela 02: Valor de média e significado

VALOR DA MÉDIA	SIGNIFICADO PARA COMPROMETIMENTO	SIGNIFICADO PARA PROATIVIDADE
1	Discordo Totalmente	Nunca
2	Discordo	Raramente
3	Às vezes concordo Às vezes discordo	Às vezes
4	Concordo	Frequentemente
5	Concordo Totalmente	Sempre

A tabela 03 consiste da apresentação dos itens que compõe, dentro do comprometimento organizacional, o componente Calculativo. Nesta, o item de maior média foi o de número 12 – *Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa*, com média de 2,65 e também um dos itens com maior desvio padrão, junto com o item número 3 - *Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão*. O item que apresentou maior desvio padrão refere-se ao entendimento dos profissionais sobre estabilidade (item 07).

Tabela 03 – Escores Médios do componente Comprometimento Calculativo

<i>Comprometimento Calculativo</i>			
Definição do Item	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.	1,79	1	1,31
2. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	1,77	1	1,12
3. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.	2,22	1	1,38
4. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa empresa.	1,74	1	1,04
5. Eu deixaria para trás tudo que já investi nessa empresa.	1,70	1	1,06
6. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1,79	1	1,06
7. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa empresa (garantias de não ser demitido).	2,51	4	1,61
8. Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro dessa empresa.	2,30	1	1,29
9. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	2,03	1	1,21
10. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	2,61	1	1,31
11. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,00	2	1,06
12. Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.	2,65	1	1,38
13. Eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	1,93	1	1,16
14. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa empresa.	2,61	3	1,37
15. Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.	2,16	2	1,10
Total Geral dos Itens	2,12	1,00	0,80

Na tabela 04 é possível observar os indicadores dos valores médios gerais no tocante ao Comprometimento Afetivo, que dentre todos os componentes estudados foi o que obteve maior média: 2,73; apesar de ser o detentor também do maior desvio padrão: 1,09, indicando que não há consenso percebido. Os itens de maior média, ambos com 2,8, remetem-nos ao sentimento de interesse pela empresa e estar a contento com ela. O maior desvio padrão é do item 18 – *A empresa onde trabalho me faz sentir... Entusiasmando com ela*, com $dp=1,89$.

Tabela 04 – Escores Médios do componente Comprometimento Afetivo.

<i>Comprometimento Afetivo</i>			
Definição do Item	Média	Moda	Desvio Padrão
16. Animado com ela.	2,76	3	1,13
17. Contente com ela.	2,80	4	1,14
18. Entusiasmado com ela.	2,66	3	1,89
19. Interessado por ela.	2,80	3	1,24
20. Orgulhoso dela.	2,64	3	1,22
Total Geral dos Itens	2,73	3,00	1,09

A tabela 05, referente ao componente Normativo do comprometimento, apresenta valores iguais a 1,78 para Média geral e 0,87 para Desvio Padrão geral de seus itens, que se comparados aos demais componentes do comprometimento estudados, representam menor Média e Desvio Padrão. O valor mais expressivo dentro dessa categoria foi a do item de número 24, no qual eleva dentre os motivos de permanecer na empresa, uma percepção de que a mesma conta com seus préstimos nesse momento, obtendo Média de 2,38.

Tabela 05 – Escores Médios do componente Comprometimento Normativo

<i>Comprometimento Normativo</i>			
Definição do Item	Média	Moda	Desvio Padrão
21. Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	1,85	1	1,13
22. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1,67	1	1,06
23. É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.	1,61	1	1,11
24. Nesse momento, essa empresa precisa de meus serviços.	2,38	1	1,37
25. É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.	1,74	1	1,09
26. Essa empresa já fez muito por mim no passado.	1,76	1	1,39
27. Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	1,51	1	1,16
Total Geral dos Itens	1,78	1,00	0,87

Tabela 06 – Escores Médios do Comportamento Proativo

<i>Comportamento Proativo</i>			
Definição do Item	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho.	2,74	3	1,26
2. Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo.	3,61	4	0,96
3. Antecipo soluções para os problemas da organização	3,14	3	0,93
4. Ao implementar minhas idéias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia.	3,08	3	0,95
5. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	3,41	3	1,00
6. Avalio as minhas ações e seus resultados em busca de oportunidade de melhoria.	3,42	4	1,05
7. Busco apoio de meus colegas para implementação de idéias de melhorias	3,36	4	1,09
8. Organizacionais.			
9. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	3,45	3	1,11
10. Busco informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da empresa.	3,14	3	1,05
11. Busco maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida.	3,58	4	1,16
12. Coloco minhas idéias de melhorias em prática.	3,36	3	1,02
13. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	3,26	3	0,99
14. Desenvolvo novas habilidades para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças.	3,33	3	0,98
15. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	3,19	3	1,07
16. Dou suporte às pessoas em relação às mudanças.	3,32	3	1,06
17. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	3,11	3	0,99
18. Enfrento as resistências às mudanças dos meus colegas.	2,93	3	1,12
19. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a	3,51	4	1,11
20. Organização.			
21. Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado de seus trabalhos.	3,06	3	1,11
22. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	3,10	3	0,95
23. Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	3,21	3	1,01
24. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	3,34	3	0,98
25. Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	3,05	3	1,06
26. Reflito sobre como minhas ações no presente repercutirão de forma positiva no futuro.	3,52	4	1,07
27. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,32	3	0,94
28. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,09	3	0,90
29. Sempre que algo sai errado, eu procuro uma solução.	3,60	3	1,08
Total Geral dos Itens	3,26	2,74	0,74

Na tabela 06 pode-se observar que o Comportamento Proativo apresenta valor de Média igual a 3,26 e Desvio padrão de 0,74, o que equivale dizer que os colaboradores de modo geral ora apresentam comportamentos esperados pelo profissional proativo, ora deixam de exprimi-los, e que essa concepção é homogenia de modo geral. O item número 01 – *Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho*, apresentou a menor Média dentre os 29 itens que compõe o questionário, com de valor 2,74. Os itens com maiores Médias foram o 10 e o 24, com 3,58 e 3,52 respectivamente. O primeiro liga-se a capacidade de buscar maneiras de agilizar a realização dos processos de trabalho, de modo a atingir efeitos com mais rapidez em suas atuações, e o segundo tem haver com auto avaliação, ao refletir sobre ações que possibilitem repercussões positivas no futuro.

Foram encontradas nesses fatores variações pequenas entre Desvio Padrão, em que a menor valoração ($dp=0,90$) foi do item 28 – *Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa*, e de maior valor $dp=1,26$ do item 1 – *Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho*.

Como o objetivo da pesquisa é investigar se há relações significativas entre uma variável e outra, a partir da obtenção das médias nos resultados apurados, aplicou-se Teste T para cálculos de diferenças entre duas variáveis e Anova para mais de duas variáveis, como também para os diferentes dados demográficos. Com o auxílio de Software especializado, atribuiu-se significância para resultados $<0,05$. Para verificar se os componentes do comprometimento e comportamento proativo estão correlacionados foi feita análise de correlação.

A tabela 07 mostra que a maior correlação foi encontrada entre o componente afetivo e a proatividade ($r=0,312$, $p < 0,05$), contudo destaca-se que essa correlação é fraca. Verificou-se ainda que a proatividade se correlaciona com o componente normativo ($r=0,222$ $p < 0,01$).

Enquanto que para o componente calculativo apresentou valor nulo. Ao analisar as correlações entre o componente do comprometimento verifica-se que foram encontradas correlações entre o afetivo e o calculativo ($r=0,285$ $p < 0,05$), afetivo e normativo ($r=0,271$ $p < 0,05$) e entre calculativo e normativo ($r=0,282$ $p < 0,05$).

Tabela 07 – Correlação entre componentes do comprometimento e comportamento proativo

<i>CORRELAÇÕES</i>				
	Calculativo	Afetivo	Normativo	Proatividade
Calculativo	1			
Afetivo	0,285**	1		
Normativo	0,282**	0,271**	1	
Proatividade	0,021*	0,312**	0,222*	1
Respondentes	107	107	107	107

** Correlação é significativa para 0,01

* Correlação é significativa para 0,05

Conforme demonstrado no gráfico 01, podem-se observar variações entre expressão de comportamentos proativos em função do tempo de serviço. Em que profissionais com 01 ano de empresa apresentaram Média de 2,93 para comportamento proativo, subindo 0,55 pontos aos 02 anos de empresa e atingindo 3,64 de Média na casa dos 03 anos como empregados. O que significa dizer: os profissionais estudados tendem a apresentar mais comportamentos proativos conforme o tempo de serviço aumenta. Observa-se, no entanto um decréscimo aos 04 e 05 anos em serviço, obtendo 2,92 e 3,18 de Média nessa ordem. Profissionais com mais de 05 anos de casa possuem Médias de 3,44, porém não se equiparam a Média encontrada aos 04 anos de dedicação de serviços prestados na instituição pesquisada. Na tabela 08, é possível observar os níveis de significância para esta variável em que $p < 0,01$.

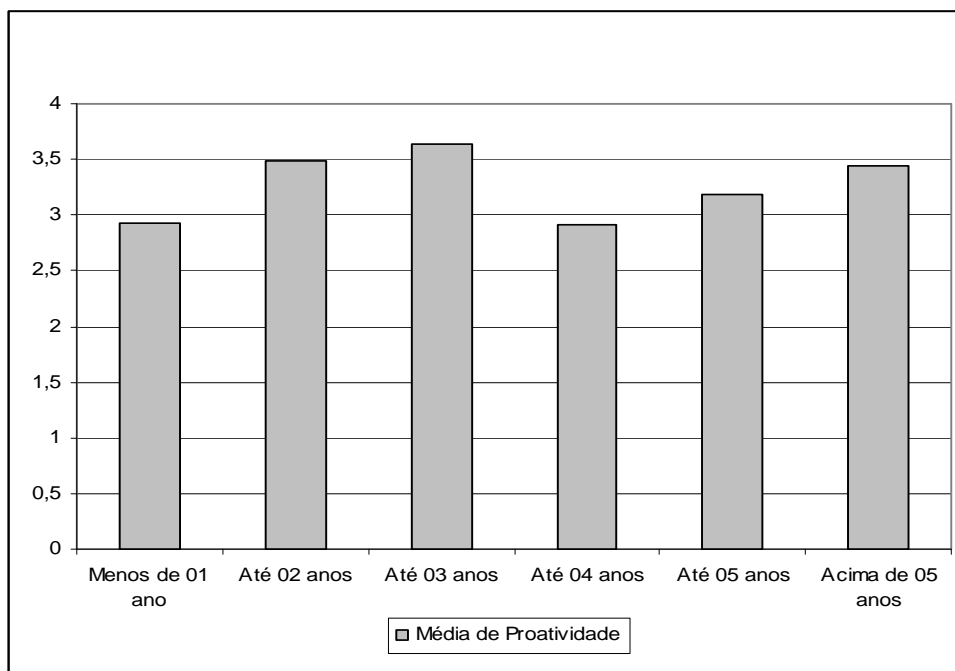


Gráfico 01– Comparação entre proatividade em razão do tempo de serviço

Tabela 08 – Índice de significância para comparação entre proatividade em razão do tempo de serviço

	Soma dos Quadrados	df	Media dos Quadrados	F	Significância
Entre Grupos	8,278	5	1,656	3,262	,009
Dentro do Grupo	50,746	100	,507		
Total	59,023	105			

Ao inspecionar a tabela 09 verifica-se que as médias para os três componentes do comprometimento (Afetivo, Calculativo e Normativo) são diferentes. Pelos índices apresentados, os profissionais cujo vínculo com a empresa se dá por meio de terceirização de serviços é maior no componente Afetivo, com Média de 2,89, quando comparados aos Servidores públicos com Média de 2,64, e apresenta índices de significância em que $p < 0,05$ conforme demonstrado na tabela 10. Já os demais componentes do comprometimento, Calculativo e Normativo, apresentam

maior média dentre os servidores públicos. Ao analisar a tabela 10, pode-se observar que tal diferença é significativa apenas para o calculativo, sendo a média dos Servidores Públicos ($\mu=2,46$ e $dp=0,59$) superior a dos terceirizados ($\mu=1,93$ e $dp=0,84$).

Tabela 09 – Comparação entre médias em função da natureza de contratação

<i>Natureza de Contratação</i>		<i>Calculativo</i>	<i>Normativo</i>	<i>Afetivo</i>	<i>Proatividade</i>
Servidor Público	Média	2,46	1,54	2,64	3,20
	Número	38	38	38	38
	Desvio Padrão	0,59	0,69	0,95	0,60
Terceirizado	Média	1,93	1,92	2,89	3,29
	Número	69	69	69	69
	Desvio Padrão	0,84	0,94	1,15	0,82

Tabela 10 – Significância (ANOVA) de comparação entre média de comprometimento em função da natureza de contratação

<i>Dados agrupados</i>			<i>Df</i>	<i>Média Quadrada</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Calculativo * Natureza de Contratação						
Entre Grupos	(Combined)	6,788	1	1647,948	11,598	0,001
Dentro dos Grupos		61,456	105	138,770		
Total		68,244	106			
Afetivo * Natureza de Contratação						
Entre Grupos	(Combined)	1,547	1	26,131	1,299	0,257
Dentro dos Grupos		125,009	105	21,009		
Total		126,556	106			
Normativo * Natureza de Contratação						
Entre Grupos	(Combined)	3,507	1	104,968	3,700	0,032
Dentro dos Grupos		78,344	105	28,019		
Total		81,581	106			
Comprometimento * Natureza de Contratação						
Entre Grupos	(Combined)	0,196	1	0,196	0,348	0,556
Dentro dos Grupos		59,10	105	0,563		
Total		59,30	106			

Os demais dados demográficos costumeiramente estudados – escolaridade e cargo – não apresentaram qualquer relação com os resultados evidenciados nesta pesquisa.

Ao final do questionário havia um intervalo de linhas destinadas às pessoas desejassem tecer comentários quais suporem pertinentes à pesquisa. Perante concessão de espaço, 07 dos 107 respondentes da pesquisa deixaram suas opiniões, que podem ser divididos por assunto em dois pequenos grupos em que – 03 pessoas falaram a respeito do questionário, e 04 a respeito da realidade por eles observadas, entre comentários a respeito do tipo de contrato a qual pertencem e da instituição.

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO

A partir da apresentação dos resultados e tendo por base toda a fundamentação teórica estudada é possível realizar inferências nessa secção. E até mesmo confirmar ou descaracterizar hipóteses a respeito de cada um dos componentes estudados do comprometimento ou do comportamento proativo.

Conforme apresentado na tabela 03, o comprometimento Calculativo apresentou média de 2,12, com Desvio Padrão geral de 0,80 indicando consenso dentre a população geral para o baixo valor de comprometimento calculativo. Dentre os 15 itens desse componente apenas 04 apresentam médias superiores a 2,51 até 2,65, denotando que são motivos, com moderado valor, para manter-se na empresa, a remuneração alcançada; liberdade para realização do trabalho; e dificuldade de encontrar novas amizades como as estabelecidas ali; a perda de estabilidade. Este último apresentou maior desvio padrão, fato esse que pode indicar diferenças nessa percepção oriundas, provavelmente, da natureza de contrato diversificada entre terceirizados e servidores públicos, em que estes gozam de estabilidade prevista em lei própria que rege pormenores da contratação de servidores do Estado, enquanto aqueles são protegidos pelas leis trabalhistas que prevê quebra de contrato a qualquer tempo sob um pretexto particular.

É conveniente comparar esses dados com os obtidos e informados na tabela 9, em que as médias de comprometimento são estudadas a partir do isolamento de funcionários públicos e profissionais prestadores de serviços. Para efeitos de discussão o comprometimento calculativo pôde ser percebido com maior expressão entre servidores públicos, confirmado na apresentação da tabela 10, pelo alto índice de significância para este em negação aos demais. Presume-se que servidores públicos, tenham dedicado algum empenho no momento em que realizaram prova de conhecimentos para investidura em cargo público, implicando que, a sua saída para o mercado de

emprego seja mais improvável, uma vez que abrir mão do cargo que ocupam na organização angariariam muito mais detrimientos que vantagens, ou seja, compreendem que os benefícios alcançados na ANEEL são atrativos e que também não são encontrados com facilidade em outras instituições.

A instabilidade desse tipo de vínculo, retomando Bandeira e colaboradores (2000), está para os autores na durabilidade desse tipo de vínculo, cuja permanência e bom desempenho dependem que o retorno percebido pelos trabalhadores seja maior que investimentos empregados por eles. Isto é, a empresa depende que o empregado perceba benefícios em sua permanência na instituição, em que do contrario sua decisão será o abandono ou queda no desempenho.

O comprometimento afetivo obteve maior média ($\mu=2,73$), dentre os componentes do comprometimento, no qual todos os seus itens encaixam-se como moderado. Em contra partida esta percepção não é consensual, pois assume altos valores para Desvio Padrão ($dp=1,09$). Na tabela 09 o comprometimento afetivo é mais nítido entre profissionais terceirizados ($\mu=2,89$) do que entre os servidores públicos ($\mu=2,64$), apresentando maior média, e como demonstrado na tabela 10, apresenta moderado grau de significância. Ou seja, presume-se que profissionais cuja forma de contratação se dá por meio de terceirização de serviços influenciam na sua permanência na empresa de modo afetivo, pois vislumbram na formação de vínculos com os papéis da instituição formas válidas de se manterem na empresa e tendem a não desejar estar fora dela. Profissionais, retomando Siqueira (2001), comprometidos afetivamente tendem a sentir orgulho, e interesse pelas questões as quais são envoltas a organização e respondem de modo a produzirem mais através de esforços investidos.

Avaliando o comprometimento normativo, foi o componente que demonstrou menor média ($\mu=1,78$), inclinando a concluir que raras vezes os colaboradores percebem, como definido por Siqueira (2001), a constituição de um vínculo circundado pelo sentimento de obrigações

morais a serem respeitadas para com a organização. Entende-se assim que no todo, servidores ou terceirizados, uma vez decididos abandonar a instituição, é pouco provável que os acompanhe sentimentos de culpa ou preocupação por estarem deixando a organização. Mesmo baixo, este ainda é mais freqüente entre servidores públicos a que os terceirizados, tomando novamente a tabela 09. Não exprime do mesmo modo que o anterior qualquer significância na comparação entre médias.

Em estudo anterior realizado por Bastos e Borges-Andrade (2002), no qual verifica que em contexto organizacional da administração pública há a predominância de “descomprometidos” ou, como o checado por essa pesquisa, baixos valores para comprometimento organizacional. Sua pesquisa, no entanto abrangia o comprometimento com a carreira e também com o sindicato, onde ambos compuseram maior participação na instituição, isto é, na administração pública pesquisada pelo autor os sujeitos que participaram da pesquisa demonstraram maior preocupação com sua carreira ou com o sindicato de sua categoria do que com a organização em si.

Refletindo sobre a particularidade dos terceirizados, questiona-se se não teriam esses suas relações de compromissos divididas entre a empresa empregadora contratante, como fonte pagadora e empresa requisitante de serviços, a qual dedicam tempo e convivem efetivamente. Além de, por forças maiores, estão freqüentemente se comparando aos colegas quanto a remuneração, carga de trabalho, carga horária e estabilidade.

A respeito dessa discussão, pode ser citada neste espaço a colocação feita em espaço próprio do questionário de alguns dos respondentes da pesquisa. Veementemente, um deles se define como “uma peça descartável”, pois acredita que em breve será substituído por um “concursado” sem energia em que sua única motivação é a estabilidade, não o trabalho. Conclui dizendo que “não me importa o crescimento do órgão, pois o mesmo não se importa comigo”;

outro exaltou o momento empresarial que se vive no setor de Tecnologia da Informação (TI), em que o contrato de prestação de serviços vence em pouco tempo, e temem pela renovação ou mesmo substituição com profissionais aprovados em concurso público aguardando para serem convocados. Teme que suas respostas estejam sob influência emocional pela expectativa que passa; o terceiro acredita ser desmotivado pela falta de compromisso da própria chefia; do mesmo modo que o terceiro, o último revela que são chefiados por “servidores de livre provimento”, os quais não possuem o menor compromisso com a instituição, gerando fatores desestimulantes.

Na tabela 07, referente às correlações aplicadas entre os componentes do comprometimento com a expressão de comportamentos proativos, em conformidade ao esperado para o comprometimento calculativo, e estabelecida às mesmas bases de correlato, apresentou resultados de 0,02, que podem ser interpretados como nulos ou não significativos. Diz-se que o resultado percebido veio de encontro com as expectativas lançadas a essa correlação pelo fato de entender que profissionais que se comprometem com a sua organização calculativamente, pela sua própria essência mantenedora, tendem a cumprir suas atribuições quando prescritas em contrato, realizando apenas aquilo que seja suficiente para lhes garantir a empregabilidade, pois a elas, instituições, se ligam pela necessidade ou por não ter vistas a algo mais valoroso no mercado de empregos. Relembrando Kamia e Porto (2007) percebe-se o comportamento proativo quando há expressão e portabilidade de atitudes de adiantamento e predição de questões que se propõem a solucionar, além de desempenhar atividades descritas no papel ou extrapapel.

Este trabalho tece comparação ao trabalho recente realizado por Borges e Medeiros (2007) e percebe conformidade, cujos resultados extraídos pelos autores apresentam indicadores que os sujeitos de suas pesquisas declinam ao componente afetivo como primeiro fator acumulativo dentre eles, seguido do componente calculativo, ou instrumental como denomina, e em terceiro o componente normativo.

Confere ainda com o resultado encontrados no trabalho de Rego e Souto (2004) para o componente afetivo apresentando maior média ($\mu=4,8$) e converge na posição dos demais componentes os quais para o estudo o componente normativo apresenta a segunda maior média ($\mu=3,5$) e por fim o calculativo como o componente com menor média ($\mu=2,4$) dentre os respondentes de sua pesquisa.

No mesmo estudo, Rego e Souto (2004), encontraram ainda resultados em que o comprometimento afetivo tende a associar-se positivamente com o normativo e negativamente com o calculativo, ou instrumental como denomina. Entre os componentes normativo e instrumental, as relações não são estatisticamente significativas. Contudo ao analisar as correlações entre o componente do comprometimento neste trabalho, pode-se observar que houve correlações entre todos os componentes, em que o afetivo liga-se não somente ao normativo como também ao calculativo, mesmo sendo em menor grau. Entre calculativo e normativo há inda ligações, assim como fica evidenciado para o estudo de Siqueira (2001) no qual os três estilos de comprometimento apresentaram correlações positivas significativas entre si.

Na mesma tabela, de número 07, visualiza-se que exprimem com maior frequência ou probabilidade os comportamentos do tipo proativo profissionais que estabelecem vínculos de natureza efetiva com a organização, levando a crer que o tipo sentimento firmado pelo colaborador com a sua organização pode ser desencadeador de comportamentos desejáveis por gestores e benéficos a instituição.

Esses resultados, se comparados aos achados por Siqueira (2001), para comprometimento e cidadania organizacional podem inclinar conformidade, pois as autoras chegam a resultados que indicam correlação positiva e estatisticamente significativa para a variável estudada na ocasião e o componente afetivo, enquanto que o comprometimento calculativo não alcançou correlação de

significância para nenhum fator de cidadania. E ainda que o vínculo normativo não apresenta significância para todos os fatores de cidadania organizacional.

Na emergência do comprometimento normativo, a manifestação de comportamentos proativos é inferior ao comprometimento afetivo e superior ao calculativo, pois tomando do mesmo modo, como base a revisão teórica realizada, profissionais que se ligam a suas instituições por crerem que é certo fazer isso ou aquilo, embasando seus propósitos nos manuais de normas e procedimentos da empresa, tendem até certo ponto a responder mais próximo do modo esperado, porém como nem tudo está prescrito, podem deixar em algum momento de ousar ou dar forças as suas idéias. Nos estudos de Borges e Medeiros (2007), este foi o componente do comprometimento que apresentou maior relação com as variáveis éticas como antecedentes do comprometimento, indicando essa constatação pode ser consequência do aspecto normativo presente nos códigos de ética profissional.

É válido, no entanto destacar que tais correlações são fracas. Lê-se assim que outras variáveis podem estar exercendo influência sobre os resultados obtidos. Além das prováveis influências anteriormente apresentadas, sugere-se a pesquisa de clima organizacional como um instrumento de apoio à gestão organizacional que visa também a identificação de percepções e níveis de satisfação e de comprometimento dos funcionários com a organização. Sua análise pode possibilitar à organização aferir o “gap” entre a forma como são percebidos e praticados os seus valores, políticas e instrumentos de gestão e as expectativas da instituição que nortearam a formulação dos mesmos. Puente-Palacios e Freitas (2006) considerando assim natureza dos constructos de comprometimento organizacional, “é possível aferir que seus componentes se envolvam em maior ou menor grau com as percepções de clima, em que abrangem avaliações afetivas do indivíduo sobre o trabalho ou a organização.”

Relativamente a outros conseqüentes do comprometimento organizacional ou comportamento proativo, esta pesquisa realizou ainda análises comparativas entre as médias de resultados com os dados demográficos obtidos. Por inspiração a Steers (1977, citado de Borges e Medeiros, 2007), que afirma o nível de comprometimento remete ao nível de educação, entendendo-se que quanto mais escolarizado o sujeito for menos propensão possui de se comprometer com a sua instituição, para verificação de tanto, realizou-se através de agrupamentos em três categorias o nível de escolaridade em que a) representou profissionais com Ensino Médio incompleto ou completo e Superior incompleto; b) Superior completo; e c) Especialização incompleta ou completa, Mestrado e Doutorado teste comparação entre as médias de cada agrupamento, porém não se obteve a significância esperada, tomando por base a literatura consultada.

Buscaram-se relações sejam para comprometimento, sejam para proatividade, entre sexo, estado civil ou cargo que ocupa na empresa, sendo significativo apenas relações entre o tempo de serviço quando comparados às médias de expressão de comportamentos proativos. Estes estão apresentados na tabela 08, os quais profissionais recém chegados na empresa e com menos de 01 ano, tendem a exprimir com menor freqüência ou menor vigor comportamentos proativos, essa média sobe aos 02 anos de empresa e atinge uma espécie de ápice aos 03 anos de empresa. No entanto, torna a cair com o passar de um ano. Sobe novamente aos 05 anos e nos anos seguintes, porém não retoma o auge atingido aos 03 anos de empresa.

No estudo apresentado por Kamia e Porto (2007), não foi percebida relações entre variáveis demográficas, tais como idade, sexo e tempo de serviço, denotando assim que estas não influenciavam a emissão comportamentos proativos. No entanto, difere-se do resultado obtido nessa pesquisa para a variável tempo de serviço. Em média, os profissionais pesquisados pela autora tinham 7,6 anos de empresa e o presente estudo fez uma diferenciação mais ampla,

dividindo as fases de tempo de serviços prestados em menores grupos. O resultado encontrado pode se justificar pela definição das próprias autoras. Fazendo deduções, onde o raciocínio toma empréstimo a definição referida de Kamia e Porto (2007) para comportamento proativo, as quais estabelecem uma sequência de comportamentos que devem ser explícitos para que possa ser configurada a idéia de proatividade incluem: Planejamento e execução de idéias; enfrentamento de obstáculos e ser a parte principal na realização de um ato. Pode ser que para realizar tais atribuições os profissionais da empresa estudada demandem um tempo maior de familiarização e conquista de abertura para livres iniciativas. Contudo, com o passar do tempo, se essas atitudes não forem valoradas ou apresentem resultados tendem a cair em desuso.

Replicando o estudo de Kamia e Porto (2007), ainda estudando as variáveis demográficas, agora em observância ao cargo de chefia ou ser empresário, estas concluíram que esse status influencia a emissão de comportamentos proativos, porém este não pode ser eficazmente estudado pela presente pesquisa, os cargos de chefia não configuraram universo válido para cálculos de comparação representando apenas 5,6% dos pesquisados.

Em síntese, configura-se dentre os profissionais estudados na instituição, de baixos a moderados valores para comprometimento, salientando pequenas diferenças entre profissionais terceirizados de servidores públicos. A média de proatividade atinge moderado valor e oscila em função do tempo de serviço. Apesar de moderado, assume maior média do que qualquer um dos componentes do comprometimento, havendo ainda forte correlação para o comprometimento calculativo, estando esse presente com maior frequência dentre servidores públicos, indicando que possuem menos probabilidade de abandonar a empresa, mesmo que seu vínculo seja uma linha tênue, como estudado anteriormente.

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi alcançado e a conclusão sugere que ainda há espaço para realização de muitos outros estudos. Diz-se que o objetivo foi alcançado, pois pode ser constatada leve correlação entre um dos componentes do comprometimento organizacional (comprometimento afetivo) com comportamento proativo e diz-se que há espaço para continuidade de estudos pelo mesmo motivo, ampliando o estudo para outras culturas organizacionais e contextos que objetivem alcançar assim novas relações ou até mesmas relações com mais consistência entre variáveis, mesmo porque, não deixam de existir hesitações, suspeitas ou objeções atravessando o panorama acadêmico e empresarial. Os comportamentos humanos dentro das organizações vêm sendo estudados com o intuito de prever atitudes, propor novas formas de atuação e alcançar a primazia dentro das relações existentes dentro do globo organizacional, para tanto é interessante conhecer antecedentes e condicionantes à emissão de cada comportamento, bem como possíveis relações entre variáveis.

Os instrumentos utilizados para levantar o nível de comprometimento, diferenciando cada componente e quanto, ainda, a verificação da emissão de comportamentos proativos foram satisfatórias. Pode-se com o uso conjunto dos questionários atender ao proposto em literaturas anteriores do comprometimento organizacional e estabelecer novos possíveis fatores, que na presença de níveis de comprometimento, se tornam mais propensos de acontecer ou não acontecer em sua falta, como o comprometimento afetivo que na sua presença é mais provável que profissionais explicitem comportamentos proativos, diferentemente do calculativo, como demonstrado no capítulo de resultados, apesar de retratadas em níveis mínimos.

Em linhas gerais o nível de comprometimento percebido dentre os profissionais nos setores SMA e SGI da ANEEL encontram-se nos patamares baixo a moderado, e moderado nível

de proatividade, com alguma divergência entre formas de contratação. Em que ser terceirizado ou servidor público influi no tipo de comprometimento percebido, onde os primeiros apresentam maior média de comprometimento afetivo e o segundo maior média para o calculativo. Outras relações, talvez pudessem ser mais bem expressas se a amostra contasse com diversidades equiparadas, o que não ocorre com a quantidade relativamente superior de terceirizados sobre a quantidade de servidores, ou poucos cargos de gerência avaliados e comparados aos cargos de níveis técnicos ou de analistas. Contudo a amostra contou com quantidade significativa de respondentes em cada setor.

A ANEEL pode conceber, para fim útil, conhecimento quanto a existência de relações entre empregados para com a empresa, anteriormente desconhecida, tornando o processo mais transparente e consciente. A análise de indicadores do comprometimento configura-se em importante meio para desenvolver estratégias que possam ser utilizadas por gestores e supervisores que favoreçam a assimilação da missão, dos objetivos e metas da instituição por parte dos funcionários.

Conforme a literatura estudada é mais confortável para empresas possuírem um contingente de empregados comprometidos, preferencialmente normativa ou afetivamente, contagiando uns aos outros e conseqüentemente os resultados. Esses índices podem ser termômetros das relações institucionais, como ainda indicar os melhores momentos para estabelecer mudanças, quer dizer, quando é consenso o sentimento de afetividade dentre os trabalhadores é o momento com mais chances assertividade, indicando que implementar novas ações e mudanças possam ser mais facilmente absorvida por todos. Afora a probabilidade de emissão de comportamentos proativos, como estudado, atitude de grande apreço por parte de gestores.

Acredita-se ser interessante para a circunstancia percebida em específico na ANEEL, estabelecida pela função da proatividade quanto ao tempo de serviço, onde podem ser maximizadas porventura pelo estabelecimento de plano de carreira e possibilidades de ascensão dentro do órgão.

Sugere-se ainda que novas variáveis sejam inclusas no modelo de investigação empregado como clima organizacional e suporte da chefia. Ou ainda análises posteriores que possibilitem a investidura aos conseqüentes do comprometimento separando grupos com altos e baixos graus ou divergentes entre seus componentes, relacionando ao desempenho esperado e percebido, ou seja, em que medida o elevado nível de comprometimento resulta em despenho superior.

É verdadeiro afirmar que o comprometimento guarda consistentes trabalhos já realizados, mas longe de alcançar exaustão. Por conseguinte novas pesquisas que hão de acontecer no Brasil devem diferenciar-se das já realizadas, objetivando uma riqueza cada vez maior ao acervo nacional de estudos desenvolvidos nessa área, pois o tema atinge grande relevância na medida em que empresas que buscam estratégias como gestão participativa para atingir vantagens competitivas para suas organizações. Por fim, depreende-se que o presente estudo colabora discutindo novas possibilidades de estudo, à medida que apenas sugestiona o tema as abrangentes possibilidades e fontes de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANEEL. Documento: Biblioteca Virtual. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>. Acesso em: set. 2008.

Baiocchi, A. C. & Magalhães, M. (2004). Relações entre Processos de Comprometimento, Entrincamento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. Revista Brasileira de Orientação Profissional. 5(1), 63-69.

Bandeira, M. L. & Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um estudo na ECT/MG. RAC. 4(2), 133-157.

Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. RAE. 33(3), 52-64.

Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, E. J. (2002). Comprometimento com o Trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. RAE. 42(2), 31-41.

Borges, E. & Medeiros, C. (2007). Comprometimento e Ética Profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. Revista de Contabilidade e Finanças. 2(44), 60-71.

Borges, L. O. & Lima, A. M. S. & Vilela, E. C. & Moraes, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. RAE - eletrônica, 3(1), 1-27.

Guéguen, N. (1999). Manual de Estatística para Psicólogos: Manuais Universitários 10. Lisboa: Ed. Climepsi Editores

Houaiss, A. (2001). Dicionário Houaiss de Sinônimos e Antônimos. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Ed. Objetivas

Kamia, M. & Porto, J. B. (2007). Desenvolvimento e Validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Anais: XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro. Publicação

Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). RAC. 2(3), 67-87.

Medeiros, C. A. F. & Albuquerque, L. G. & Siqueira, M. & Marques, G. M. (2002). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: Encontro Anual da AnPAD. Rio de Janeiro. Anais: XXVI ENANPAD. Publicação

Pozzebon, M. & Freitas, H. M. R. & Petrini, M. (1999) A Definição de Categorias para o Estudo de Comportamentos Proativos na Recuperação de Informações. RAC. 3(2), 97-118.

Puente-Palacios, K. E. & Freitas, I. (2006) Clima organizacional: uma análise de sua definição e seus componentes. São Paulo. Ed: O&S.

- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em Organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. RAE. 44, 3, 7, 30-43.
- Robbins, P. S. (2002). Comportamento Organizacional. 9ª Ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: Encontro Anual da AnPAD, Campinas. Anais: ENANPAD. Publicação.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculo do Indivíduo com o Trabalho e com a organização. In: Zanelli, C. J. & Borges-Andrade, J. E. & Bastos A. V. B. (2004). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. São Paulo: Ed. Artmed.
- Spector, P. E. (2005). Psicologia nas Organizações. 2ª Edição. São Paulo. Editora Saraiva.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 17(1), 27-35.
- Vergara, C. S. (2000). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A.
- Vergara, C. S. (2005). Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Ed. Atlas S.A.

Wagner III, J. A. Hollenbeck, J. R. (2000). Comportamento Organizacional: Criando uma Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Saraiva.

ANEXO

Instrumento de Pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado (a) colaborador (a),

Meu nome é Johana Thaise Alencar Pereira. Sou aluna do curso de psicologia do UniCEUB. O Trabalho Final de Conclusão de Curso consiste de Monografia que abrange uma pesquisa de campo que está sendo supervisionada pela professora Heila Veiga. O objetivo dessa pesquisa é avaliar a sua percepção sobre alguns aspectos do seu ambiente de trabalho, especialmente o Comprometimento. A consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma empresa passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento organizacional de seus membros trabalhadores, por isso faz-se necessário realizar tais pesquisas e estudos.

A pesquisa deverá ser respondida individualmente, pois é de extrema importância a sua opinião pessoal. Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder todas as questões, indicando sua opinião com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho.

Assumo compromissos fundamentais que garantirão a você a tranquilidade necessária para responder com sinceridade a pesquisa, como o **anonimato**, ou seja, você não precisará se identificar no questionário. Os dados serão analisados e permanecerão em sigilo.

A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em relação a sua organização.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Agradeço antecipadamente sua valiosa participação!

Atenciosamente,
Johana Thaise Alencar Pereira
Contato: (61) 9118-8650

- () Concordo em participar dessa pesquisa.
() Não concordo em participar.

Cordialmente,

PARTE I - INSTRUÇÕES

Nesse questionário você encontrará uma série de itens que contêm três partes que avaliam o nível de comprometimento organizacional em três níveis: Afetivo, Normativo e Calculativo. Você deve ler cada um deles e responder conforme a escala abaixo o quanto você corrobora ou não com a afirmativa, considerando a organização em que você trabalha atualmente.

0	1	2	3	4	5
Não se Aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes concordo Às vezes discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nº	ITENS	ESCALA						
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...								
01	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
02	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	0	1	2	3	4	5	
03	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.	0	1	2	3	4	5	
04	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa empresa.	0	1	2	3	4	5	
05	Eu deixaria para trás tudo que já investi nessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
06	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0	1	2	3	4	5	
07	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa empresa (garantias de não ser demitido).	0	1	2	3	4	5	
08	Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro dessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
09	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
10	Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	0	1	2	3	4	5	
11	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	0	1	2	3	4	5	
12	Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
13	Eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	0	1	2	3	4	5	
14	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa empresa.	0	1	2	3	4	5	
15	Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.	0	1	2	3	4	5	
A empresa onde trabalho me faz sentir...								
16	Animado com ela.	0	1	2	3	4	5	
17	Contente com ela.	0	1	2	3	4	5	
18	Entusiasmado com ela.	0	1	2	3	4	5	
19	Interessado por ela.	0	1	2	3	4	5	
20	Orgulhoso dela.	0	1	2	3	4	5	
Sobre a empresa onde trabalho posso perceber...								
21	Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	0	1	2	3	4	5	
22	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	0	1	2	3	4	5	
23	É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.	0	1	2	3	4	5	
24	Nesse momento, essa empresa precisa de meus serviços.	0	1	2	3	4	5	
25	É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.	0	1	2	3	4	5	
26	Essa empresa já fez muito por mim no passado.	0	1	2	3	4	5	
27	Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	0	1	2	3	4	5	

PARTE II – INSTRUÇÕES

Este questionário traz uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma organização. Sua tarefa é dizer com que frequência você faz cada uma das ações listadas abaixo. Você deve responder utilizando a escala abaixo. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
--	------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

Nº	ITENS	ESCALA				
01	Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
02	Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo.	1	2	3	4	5
03	Antecipo soluções para os problemas da organização	1	2	3	4	5
04	Ao implementar minhas idéias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia.	1	2	3	4	5
05	Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	1	2	3	4	5
06	Avalio as minhas ações e seus resultados em busca de oportunidade de melhoria.	1	2	3	4	5
07	Busco apoio de meus colegas para implementação de idéias de melhorias organizacionais.	1	2	3	4	5
08	Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	1	2	3	4	5
09	Busco informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da empresa.	1	2	3	4	5
10	Busco maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida.	1	2	3	4	5
11	Coloco minhas idéias de melhorias em prática.	1	2	3	4	5
12	Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	1	2	3	4	5
13	Desenvolvo novas habilidades para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças.	1	2	3	4	5
14	Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	1	2	3	4	5
15	Dou suporte às pessoas em relação às mudanças.	1	2	3	4	5
16	Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	1	2	3	4	5
17	Enfrento as resistências às mudanças dos meus colegas.	1	2	3	4	5
18	Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	1	2	3	4	5
19	Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado de seus trabalhos.	1	2	3	4	5
20	Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	1	2	3	4	5
21	Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	1	2	3	4	5
22	Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	1	2	3	4	5
23	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	1	2	3	4	5
24	Reflico sobre como minhas ações no presente repercutirão de forma positiva no futuro.	1	2	3	4	5
25	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	1	2	3	4	5
26	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	1	2	3	4	5
27	Sempre que algo sai errado, eu procuro uma solução.	1	2	3	4	5

PARTE III – DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Estado civil: (1) Solteiro (2) Casado (3) Viúvo (4) Desquitado/divorciado (5)

Relacionamento estável

4. Cargo ocupado na empresa:

(1) Diretor (a) (2) Gerente (3) Supervisor (a) (4) Encarregado (5) Técnico (6)

Administrativo

() Outros _____

5. Natureza de contratação: (1) Funcionário Público (2) Terceirizado

6. Ramo de atuação da empresa em que trabalha: (1) comércio (2) Indústria (3) Prestação de serviços

(4) Outros _____

7. Tempo de serviço na empresa: _____ anos _____ meses

8. Escolaridade:

(1) Segundo grau incompleto (2) Segundo grau completo (3) Superior incompleto (4) Superior

completo (5) Especializaçã incompleta (6) Especialização completa (7) Mestrado

(8) Doutorado

O espaço abaixo está reservado para algum comentário sobre o questionário que você achar pertinente:

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo

Organograma da Instituição

